

**KUALITAS LEADERSHIP (KEPEMIMPINAN) DI SMK N 1 MAGELANG
SEBAGAI SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL (SBI)**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan Teknik**



Oleh :

Nuring Sekar Winahyu

07505241021

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
JURUSAN PENDIDIKAN TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2011**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**KUALITAS LEADERSHIP (KEPEMIMPINAN) DI SMK N 1 MAGELANG
SEBAGAI SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL (SBI)**




DISUSUN OLEH:

NURING SEKAR WINAHYU

07505241021

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi Fakultas Teknik
Universitas Negeri Yogyakarta pada tanggal 1 Maret 2011 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Drs. Pangat, M.T.	Ketua		8/3 2011
Dr. Amat Jaedun, M.Pd	Penguji 1		8/3-2011
Drs. Suparman, M.Pd	Penguji 2		9/3/11

Yogyakarta, Maret 2011

Fakultas Teknik

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Wardan Suyanto, Ed. D

NIP. 19540810 197803 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nuring Sekar Winahyu

NIM : 07505241021

Jurusan : PTSP/S1 Pendidikan Teknik Sipil & Perencanaan

Judul Tugas Akhir Skripsi :

“Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)”

Menyatakan bahwa Tugas Akhir Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya dalam Tugas Akhir Skripsi ini tidak terdapat karya untuk pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata terbukti pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya akan menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, Maret 2011

Yang menyatakan

Nuring Sekar Winahyu

LEMBAR PERSETUJUAN

Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “**Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)**” ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Yogyakarta, Februari 2011

Dosen Pembimbing

Pangat, M.T.

NIP. 19500202 197803 1 004

MOTTO dan PERSEMBAHAN

Motto

Hanya pendidikan yang dapat membuka pintu hati & pikiran manusia untuk mencapai kebahagiaan, kesejahteraan dan kedamaian dalam hidup.

(Boden Powell)

Hidup jangan mengada-ada, tetapi mulailah dengan yang ada.

(Penulis)

Jangan berfikir untuk menjadi lebih baik dari orang lain, tetapi berfikirilah untuk menjadi lebih baik dari hari kemarin.

(Penulis)

Karya sederhana ini kupersembahkan untuk:

- ♥ Ibuku tersayang, yang selalu menguatkan aku di saat aku lemah, memberikan semangat dan dukungan di saat aku krisis semangat, membuatku tersenyum di saat aku sedih, dan menjadi temanku di setiap waktu, terima kasih atas semua yang telah diberikan, atas kasih sayang dan perhatiannya selama ini, dan atas perjuangan serta do'a yang tak tergantikan oleh apapun itu.
- ♥ Bapak, untuk semua nasehat, kasih sayang, perhatian, dukungan dan perjuangannya selama ini yang selalu membangkitkan semangat untuk selalu tegar dan kuat dalam mencapai cita-citaku.
- ♥ Nurul Sekar Djatiningrum, adikku yang selalu menemaniku dan memberikan aku semangat.
- ♥ Galih Windu Adi, trimakasih untuk semuanya yang tak bisa dijabarkan satu per satu, akhirnya aku bisa menyelesaikan S1 ku. Ini semua berkatmu dan tak lepas dari bantuanmu.
- ♥ Keluarga besarku, trimakasih untuk segala bentuk dukungan dan semangat baik secara moril, materiil maupun do'a.

KUALITAS LEADERSHIP DI SMK N 1 MAGELANG SEBAGAI SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL (SBI)

Oleh:

Nuring Sekar Winahyu

07505241021

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan gambaran tentang kualitas *leadership* dengan aspek sebagai berikut: (1) Pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). (2) Kompetensi manajerial Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). (3) Jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Penelitian ini merupakan jenis evaluasi dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Metode penelitian ini adalah studi kasus yang dilakukan di SMK N 1 Magelang pada bulan Januari 2011. Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah 1, Wakil Kepala Sekolah 2 dan 2 Guru Mata Pelajaran. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, angket, observasi, dan dokumentasi. Pengujian instrumen pada penelitian ini menggunakan expert judgement. Validitas data dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data hasil penelitian dari beberapa sumber yaitu subjek penelitian. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil penelitian dari 4 teknik dibandingkan dengan standar dari Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini dengan 2 cara yaitu, analisis data kualitatif untuk data kualitatif dan statistik deskriptif untuk data kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan gambaran tentang kualitas *leadership* dengan aspek sebagai berikut: (1) Pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik. (2) Kompetensi manajerial Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik. (3) Jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik.

Kata kunci: kualitas, leadership, Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

THE QUALITY OF LEADERSHIP IN SMK N 1 MAGELANG AS AN INTERNATIONAL VOCATIONAL HIGH SCHOOL

Nuring Sekar Winahyu

07505241021

ABSTRACT

The aims of this study were to find the description about the quality of leadership from three (3) aspects, there were: (1) The quality of International vocational high school's leadership in SMK N 1 Magelang as an International vocational high school. (2) The quality of management in SMK N 1 Magelang as an International vocational high school. (3) The quality of leadership's enterprenuer in SMK N 1 Magelang as an International vocational high school.

This study was an evaluation research with qualitative and quantitative descriptive. The research belongs to case study in SMK N 1 Magelang on January 2011. The research subjects were the principal, the vice principle on curriculum's sector, the vice principal on student's sector, and teachers. Data of support were collected by interview, questionnaire, observation, and documentation. The validity of the instruments was assessed in terms of the content validity. Data were analyzed by the qualitative and quantitative descriptive.

The results of the study show that: (1) The quality of leadership that indicates to the International vocational high school's leadership aspect in SMK N 1 Magelang as an International vocational high school categorized very good. (2) The quality of leadership that indicates to the management aspect in SMK N 1 Magelang as an International vocational high school categorized very good. (3) The quality of leadership that indicates to the leadership's enterprenuer aspect in SMK N 1 Magelang as an International vocational high school categorized very good.

Key words: quality, leadership, vocational high school

KATA PENGANTAR

Bismillahir rahmanni rahim

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul *Kualitas Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Maksud dan tujuan dari penelitian Tugas Akhir Skripsi adalah untuk memenuhi tugas mata kuliah Tugas Akhir Skripsi. Adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan manfaat dalam pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan partisipasi pihak lain. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Pangat, M.T., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir Skripsi atas kesabaran, bimbingan, dukungan, dan motivasi yang sangat bermanfaat kepada penulis.
2. Bapak Dr. Amat Jaedun, M.Pd., selaku Dosen Penguji Utama 1 atas saran dan bimbingannya.
3. Bapak Suparman, M.Pd., selaku Dosen Penguji Utama 2 atas saran dan bimbingannya.

4. Bapak Drs. Ch. Heru Subroto, M.Pd., selaku Kepala Sekolah SMK N 1 Magelang beserta staf yang telah membantu penulis memberikan informasi dan data dalam penelitian di SMK N 1 Magelang.
5. Bapak H. Wardan Suyanto, Ed.D., selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
6. Bapak Agus Santoso, M.Pd., selaku Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan Fakultas Teknik Universitas Neeri Yogyakarta.
7. Titi, Haris, Asih, Adi, Jono, Maya dan semua teman seperjuangan S1 Reguler 2007 khususnya kelas B, terima kasih atas bantuan, semangat dan kerjasamanya.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini masih terdapat banyak sekali kekurangan dan jauh dari sempurna, maka kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat diharapkan demi menyempurnakan laporan ini.

Akhirnya besar harapan semoga laporan Tugas Akhir Skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
MOTTO dan PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Batasan Masalah	11
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	13

BAB II. KAJIAN TEORI	15
A. <i>Leadership</i>	15
B. Sekolah Bertaraf Internasional	33
C. <i>Leadership</i> pada Sekolah Bertaraf Internasional	57
1. Kepala Sekolah Sebagai Manajer	58
2. Kepala Sekolah Sebagai Seorang Pemimpin	64
3. Kualitas	67
D. Penelitian yang Relevan	67
E. Kerangka Berfikir	69
F. Pertanyaan Penelitian	71
BAB III.METODE PENELITIAN	72
A. Tempat dan Waktu Penelitian	72
B. Jenis Penelitian	72
C. Subjek dan Objek Penelitian	73
D. Definisi Operasional Variabel	74
E. Instrumen Penelitian	76
F. Teknik Pengumpulan Data	81
G. Metode Pengumpulan Data	82
H. Teknik Analisis Data	85
BAB IV.HASIL DAN PEMBAHASAN	89
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	89
1. Profil SMK N 1 Magelang	89

2. Tenaga Kependidikan di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	94
3. Kompetensi Manajerial di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	96
4. Jiwa Kepemimpinan di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	99
B. Penilaian Kualitas <i>Leadership</i> di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	101
1. Hasil Penilaian Kualitas Tenaga Kependidikan di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	101
2. Hasil Penilaian Kualitas Kompetensi Manajerial	102
3. Hasil Penilaian Kualitas Jiwa Kepemimpinan	102
4. Hasil Penilaian Kualitas <i>Leadership</i> di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	102
C. Pembahasan	103
1. Kualitas Tenaga Kependidikan di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	103
2. Kualitas Kompetensi Manajerial di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	109
3. Kualitas Jiwa Kepemimpinan di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI	119
4. Kualitas <i>Leadership</i> di SMK N 1 Magelang Sebagai	

SBI	131
BAB V. PENUTUP	132
A. Simpulan	132
B. Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN	137

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Sifat-Sifat Pribadi dan Keterampilan Kepala Sekolah.....	26
Tabel 2. Karakteristik Esensial SBI Sebagai Penjaminan Mutu Pendidikan Bertaraf Internasional.....	35
Tabel 3. Subjek Penelitian.....	73
Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Kualitas <i>Leadership</i> pada SBI	79
Tabel 5. Hasil Pengujian Instrumen.....	81
Tabel 6. Jumlah Pegawai Tetap Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	91
Tabel 7. Hasil/Data Kualitas Tenaga Kependidikan SBI	95
Tabel 8. Hasil/Data Kualitas Kompetensi Manajerial	97
Tabel 9. Hasil/Data Kualitas Jiwa Kepemimpinan	99
Tabel 10. Kualitas Tenaga Kependidikan SBI	101
Tabel 11. Kualitas Kompetensi Manajerial	102
Tabel 12. Kualitas Jiwa Kepemimpinan	102
Tabel 13. Kualitas <i>Leadership</i> di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)	103

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Manajemen Sekolah	61
Gambar 2. Kerangka Berfikir Kualitas <i>Leadership</i> di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)	70
Gambar 3. Struktur Organisasi SMK N 1 Magelang	98

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Surat kesediaan menjadi dosen pembimbing	137
Lampiran 2. Kartu kendali proses bimbingan tugas akhir	138
Lampiran 3. Surat ijin penelitian Fakultas Teknik	139
Lampiran 4. Surat ijin penelitian dari Gubernur DIY	140
Lampiran 5. Surat rekomendasi penelitian dari Bakesbanglinmas Semarang	141
Lampiran 6. Surat rekomendasi penelitian dari Bakesbanglinmas Magelang	143
Lampiran 7. Surat tembusan penelitian dari Bappeda Magelang	143
Lampiran 8. Surat rekomendasi penelitian dari Dinas Pendidikan Magelang	144
Lampiran 9. Surat keterangan dari SMK N 1 Magelang	145
Lampiran 10. Surat permohonan ijin validasi	146
Lampiran 11. Surat validasi Dosen ahli 1	147
Lampiran 12. Surat validasi Dosen ahli 2	148
Lampiran 13. Angket kepala sekolah dan hasil	149
Lampiran 14. Angket wakil kepala sekolah 1 dan hasil	152
Lampiran 15. Angket wakil kepala sekolah 2 dan hasil	155
Lampiran 16. Angket guru matematika dan hasil	158

Lampiran 17. Angket guru mata pelajaran dan hasil	161
Lampiran 18. Angket siswa dan hasil	164
Lampiran 19. Pedoman wawancara dan hasil	166
Lampiran 20. Hasil triangulasi teknik tenaga kependidikan pada SBI	172
Lampiran 21. Hasil triangulasi sumber kompetensi manajerial	174
Lampiran 22. Hasil triangulasi teknik kompetensi manajerial	174
Lampiran 23. Hasil triangulasi sumber jiwa kepemimpinan	179
Lampiran 24. Hasil penilaian kualitas tenaga kependidikan SBI	181
Lampiran 25. Hasil penilaian kualitas kompetensi manajerial	184
Lampiran 26. Hasil penilaian kualitas jiwa kepemimpinan	186
Lampiran 27. Profil SMK N 1 Magelang	189
Lampiran 28. Daftar guru SMK N 1 Magelang	192
Lampiran 29. Foto-Foto SMK N 1 Magelang	194

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi telah merambah ke dalam dunia pendidikan, menuntut sekolah untuk melakukan berbagai upaya yang berorientasi pada pencapaian kompetensi lulusan yang berdaya saing global. Upaya yang harus dilakukan dalam rangka memperbaiki kualitas sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan kualitas pendidikan. Fokus utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah peningkatan lembaga sekolah sebagai basis utama pendidikan, baik aspek manajemen, sumber daya manusianya, maupun sarana dan prasarananya.

Pendidikan di Indonesia pada era globalisasi dituntut untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul di bidang pengetahuan serta mampu bersaing di dunia teknologi juga memiliki jiwa kebangsaan yang tinggi, sehingga dimanapun berada selalu memberikan karya terbaik bagi bangsa dan negaranya. Teknologi komunikasi dan informasi yang begitu pesat rasanya memang tidak menjadikan perdebatan bila perkembangan ini diikuti dengan mendirikan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) di Indonesia.

Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) juga merupakan salah satu upaya dari pemerintah untuk memenuhi UU No.20 Tahun 2003 Pasal 50 Ayat 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional, "Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf Internasional". Hal ini dipertegas oleh PP No.19 Tahun 2005 Pasal 61 Ayat 1, berupa keharusan bagi Pemerintah Pusat bersama-sama dengan Pemda untuk mengembangkan SBI sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan yakni SD, SMP, SMA, maupun SMK. (Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional)

Pendidikan kejuruan di Indonesia khususnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berorientasi pada dunia kerja sudah berkembang yaitu dengan kurikulum yang bertujuan untuk mempersiapkan anak didik dalam memenuhi lapangan kerja dan mengembangkan sikap profesional dan menyiapkan siswa agar mampu berkarir, maupun berkompetisi dan mampu mengembangkan diri serta menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah untuk mengisi kebutuhan dunia usaha dan industri pada saat ini maupun masa yang akan datang. Untuk itu telah dicoba beberapa usaha untuk meningkatkan kualitas sekolah dan hasil lulusannya. Salah satunya adalah pengadaan fasilitas-

fasilitas praktik, pengadaan buku, dan peningkatan kualitas maupun kuantitas guru sehingga diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang memiliki pengetahuan keterampilan dan sikap yang baik. (Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional: 2007)

SMK sebagai bagian dari pendidikan kejuruan pada hakikatnya merupakan subsistem dari sistem pendidikan yang secara khusus membantu siswa dalam persiapan memasuki dunia kerja. Pada taraf ini berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pembinaan SMK Tahun 2009 telah dikembangkan di seluruh Indonesia 247 SMK sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI). (<http://www.ditpsmk.net/>)

SMK SBI adalah sekolah yang sudah memenuhi dan melaksanakan standar nasional pendidikan yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. SMK SBI di Indonesia memiliki empat komponen, komponen yang pertama adalah komponen *input* terdiri dari organisasi dan manajemen, ketenagaan (ketenagaan, kepala sekolah, guru, kepala tata usaha, pustakawan, teknisi atau laboran, *programmer computer*, dan pemegang kas), kurikulum dan bahan ajar, sarana dan prasarana, peserta didik (siswa), peran serta masyarakat dan Unit Produksi dan Jasa (UPJ). Komponen yang kedua adalah komponen proses yang meliputi organisasi,

dan manajemen serta proses pembelajaran. Komponen yang ketiga adalah komponen *output* yang terdiri dari aspek akademik (tamatan, nilai ujian, sertifikasi kompetensi, dan penghargaan dibidang akademik) dan non akademik (meliputi keunggulan tamatan, prestasi sekolah pada bidang olahraga, lingkungan dan seni, guru dan kepala sekolah sebagai nara sumber di sekolah lain, dan guru produktif menjadi *assessor* pada bidang keahliannya di sekolah lain). Komponen keempat adalah komponen *outcomes* yang terdiri dari aspek dunia usaha atau dunia industri, orang tua, masyarakat dan tamatan.

Apabila memperhatikan tujuan penyelenggaraan pendidikan SMK dan SMA tentunya konsep pengembangan SBI untuk kedua sekolah tersebut berbeda meskipun levelnya sederajat. Dalam UU No.20/2003 dinyatakan pendidikan SMA bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sedangkan pendidikan SMK bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya. Perbedaan antara SMA SBI dan SMK SBI lainnya terletak pada Unit Usaha dan Jasa (UPJ), di SMK SBI ada UPJ sementara di SMA SBI tidak ada UPJ.

Sedangkan, perbedaan yang paling mencolok antara SMK SBI dengan SMK yang bukan SBI terletak pada bahasa yang digunakan selama proses belajar mengajar. SMK SBI minimal harus menggunakan kurikulum KTSP dalam kegiatan pembelajarannya, sedangkan SMK biasa masih ada yang menggunakan kurikulum KBK. SBI mempunyai buku pedoman pelaksanaan yang disebut dengan pedoman penjaminan mutu sekolah/madrasah bertaraf internasional. Di dalam buku tersebut dituliskan berbagai syarat, ketentuan dan standar pelaksanaan SBI. Penjaminan mutu SBI ini penting dilakukan agar seluruh kegiatan SBI dapat berjalan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan dan dapat mencapai sasaran serta tujuan. Pedoman penjaminan mutu sekolah ini disusun oleh Departemen Pendidikan Nasional yang telah disahkan dan disetujui oleh Menteri Pendidikan Nasional pada tahun 2007. (Djemari Mardapi, 2007)

Selain dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Dimana dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut berhubungan positif dengan kualitas pendidikan, kualitas pendidikan ini sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, serta memenuhi syarat dan semua komponen yang harus terdapat dalam

pendidikan, komponen-komponen tersebut diantaranya adalah masukan (*input*), proses, keluaran (*output*), tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, serta biaya.

Kualitas pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana, serta biaya memenuhi syarat tertentu. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang berkualitas yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Pendidikan yang berkualitas sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional.

Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang berkualitas akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih berkualitas. Menjadi tenaga kependidikan yang berkualitas tidak akan terwujud begitu saja tanpa ada upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan meningkatkan kualitas tenaga kependidikan yang membutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting. Salah satunya adalah peran dari

leadership, dalam hal ini kepala sekolah yang dibantu oleh wakil-wakil kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang lain dalam mengelola sekolah, dimana kepala sekolah merupakan pemimpin suatu lembaga pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan dari *leadership*. Dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah menengah kejuruan, bukan hanya kepala sekolah yang berperan sebagai *leadership* melainkan didukung oleh tenaga kependidikan yang lain dalam mengelola SMK tersebut salah satunya adalah wakil kepala sekolah.

Salah satu peran *leadership* yang nampak sekali pada pengelolaan sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan guru-guru dalam mendidik siswa dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan keprofesionalan kepala sekolah ini peningkatan kualitas *leadership* akan mudah dilakukan karena sesuai dengan fungsinya, kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang ia pimpin sehingga kompetensi guru tidak hanya berhenti pada kompetensi yang ia miliki sebelumnya,

melainkan bertambah dan berkembang dengan baik sehingga kualitas guru juga akan terwujud.

Kepemimpinan sekolah adalah serangkaian proses kegiatan dalam mengarahkan dan mengarahkan bakat dan kekuatan guru, siswa, orang tua siswa, serta staf administrasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Istilah ini bersinonim dengan *educational leadership* di Amerika dan *educational management* di Inggris (Wikipedia, 2009).

Berdasarkan definisi tersebut dapat dikembangkan rumusan bahwa keterampilan kepemimpinan kepala sekolah merupakan sejumlah kompetensi yang dapat kepala sekolah tunjukkan dalam melaksanakan tugas untuk bekerja, mengarahkan dan mengarahkan bakat serta kekuatan guru, siswa, orang tua siswa, dan staf sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Keterampilan pimpinan sekolah dalam mendorong dan menggelorakan semangat untuk mencapai keunggulan merupakan penentu utama untuk mencapai tujuan tertinggi.

SMK N 1 Magelang merupakan sekolah menengah kejuruan yang termasuk dalam Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) sejak tahun 2007/2008 untuk semua program keahlian dan merupakan satu-satunya SMK di Kota Magelang yang negeri dan memiliki sertifikat SBI. SMK N 1 Magelang sebagai SMK negeri pertama yang mendapatkan sertifikat ISO 9001-2000. Sekolah ini beralamatkan di Jalan Cawang no.2,

Kelurahan Jurang Ombo, Kecamatan Magelang Selatan. SMK ini memiliki visi menjadi SMK teknologi bertaraf internasional yang unggul, dikelola secara profesional, pencetak sumber daya manusia tangguh dan berwawasan global. Sedangkan, misi SMK N 1 Magelang adalah membentuk tamatan yang berkepribadian unggul dan berprestasi, mencetak tamatan yang profesional dibidang teknologi dan berjiwa *interpreneur*, mengelola sekolah dengan sistem manajemen mutu menuju *Total Quality Management (TQM)*, menjadikan sekolah sebagai pusat layanan Informasi, Komunikasi, dan Teknologi (ICT) serta layanan pemakai tamatan. SMK N 1 Magelang memiliki 9 macam program keahlian yang ditawarkan yaitu teknik konstruksi kayu, teknik konstruksi batu beton, teknik gambar bangunan, teknik audio video, teknik komputer dan jaringan, teknik instalasi tenaga listrik, teknik pendingin dan tata udara, teknik permesinan, dan teknik kendaraan ringan. Dari sembilan program keahlian yang ditawarkan semuanya saat ini sudah SBI.

Namun banyak faktor penghambat tercapainya *leadership* yang berkualitas dalam mencapai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) maupun dalam pengelolaannya. Contohnya pada kepala sekolah yang bukan SBI, seperti pada proses pengangkatannya tidak transparan, rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang

terlambat, wawasan kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang berkualitas untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala sekolah yang berimplikasi juga pada kualitas (*input*, proses, *output*, dan *outcomes*). ([http://Kepemimpinan Kepala Sekolah AKHMAD SUDRAJAT TENTANG PENDIDIKAN.htm](http://KepemimpinanKepalaSekolahAKHMADSUDRAJATTENTANGPENDIDIKAN.htm)). Apalagi pada sekolah yang sudah bertaraf internasional, misalnya saja belum terpenuhinya syarat-syarat kepala sekolah bertaraf internasional yang tercantum pada Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI).

Berdasarkan uraian tersebut perlu dilakukan penelitian tentang “Kualitas *Leadership* pada Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)”. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kualitas kepala sekolah dalam menjalankan fungsi peran *leadership* atau kepemimpinannya, dan ketercapaian tujuan sekolah baik prestasi akademik maupun prestasi non akademik sebagai sumbangan prestasi yang diberikan oleh kepala sekolah utamanya dan tenaga kependidikan pada umumnya sehingga mampu mencapai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah di atas maka dapat diidentifikasi masalah yang terkait dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Strategi yang digunakan untuk mengembangkan Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI).
2. Sulitnya mencapai Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI).
3. Sulitnya mewujudkan *leadership* yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas, terutama aplikasinya pada Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI).
4. Kualitas *leadership* pada kepala sekolah dalam pelaksanaan dan pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI).
5. Sulitnya mewujudkan Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI) yang memenuhi standar-standar serta ketentuan-ketentuan SBI yang ada.

C. Batasan Masalah

Pada penelitian ini permasalahan dibatasi pada komponen tenaga kependidikan yang meliputi *leadership* yaitu kepala sekolah yang sangat berperan dalam pengelolaan sekolah yang dibantu oleh wakil-wakil kepala

sekolah di SMK N 1 Magelang. Mengacu kepada identifikasi tersebut maka permasalahan yang akan diteliti dibatasi pada kualitas *leadership* yang mencakup kepala sekolah dalam menjalankan peran *leadership* yang dibantu oleh tenaga kependidikan dalam memanajemen, mencapai dan mengelola Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI).

D. Rumusan Masalah

Dari pembatasan masalah di atas maka yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah tentang kualitas *leadership*, dengan aspek sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?
2. Bagaimanakah kompetensi manajerial Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?
3. Bagaimanakah jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang kualitas *leadership* dengan aspek sebagai berikut:

1. Pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).
2. Kompetensi manajerial Kepala SMK N1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).
3. Jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

F. Manfaat Penelitian

Setelah mengetahui tujuan penelitian, maka diharapkan manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan kepada pihak sekolah tentang kualitas *leadership* pada Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI).
2. Memberikan gambaran kepada SMK lain utamanya pada Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI) tentang kualitas *leadership* yang benar dan sesuai dengan prosedur.

3. Sebagai bahan masukan bagi *leadership* dalam memimpin sekolah dengan lebih optimal sesuai dengan sumber daya yang ada di sekolah.
4. Sebagai bahan pengembangan terhadap ilmu yang terus mengalami perubahan dan perkembangan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Leadership*

1. *Pengertian Leadership*

Dalam *A Theory of Leadership Effectiveness*, Fred E. Fiedler (1967: 7) mengungkapkan beberapa definisi tentang *leadership*, antara lain: a) *Leadership is the exercise of authority and the making of decisions* (Dubin, 1951); b) *Leadership is the initiation of acts which result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of a mutual problem* (Hemphill, 1954); c) *Leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of formal office or external circumstance* (Reuter, 1941); d) *Leadership is that person identified and accepted as such by his followers* (Sanford, 1949).

Leadership dalam bahasa Indonesia mempunyai makna yang sama dengan kepemimpinan. Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut atau bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. (Kartini Kartono, 2006: 2)

Kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan

kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. (Wahjosumidjo, 2002: 17)

Kepemimpinan terutama mempunyai fungsi sebagai penggerak/ dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana, dan sarana. (Kartini Kartono, 2006: 13)

Dengan tegas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah *universal* sifatnya, selalu ada, dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia, sejak zaman purba sampai sekarang. (Kartini Kartono, 2006: 4)

Oleh sebab itulah, Wahjosumidjo (2002: 18) mengungkapkan adanya definisi yang tunggal tentang kepemimpinan (*a single definition of leadership*) sangat sulit secara umum mengakomodasi berbagai macam pengertian, serta secara khusus mampu memberikan layanan atau melaksanakan fungsinya sebagai suatu pelaksanaan dari berbagai macam variabel (*as an operationalization of the variable*).

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. (Kartini Kartono, 2006: 31)

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Dalam Kartini Kartono (2006: 157), kepemimpinan atau *leadership* menurut Stogdill adalah “....proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya”

Pentingnya kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh James M. Black pada Manajemen: *a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin (2006: 287) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, mengemukakan:

“Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals” (Tannenbaum, Weshler & Massarik, 196: 24) dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Wahjosumidjo, 2003: 17).

Arif Rahman Tanjung (2006: 9) tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Negeri 1 Gunung Sindur Bogor, menyatakan bahwa secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah didefinisikan oleh banyak para ahli antaranya adalah Stoner mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang selain berhubungan dengan tugasnya.

Arif Rahman Tanjung (2006: 9) mengungkapkan kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak mau sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Kepemimpinan atau *leadership* dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

Disinilah peranan kepemimpinan berpengaruh besar dalam pembentukan perilaku bawahan. Menurut Handoko kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran. (Hani Handoko, 1999: 294)

Sementara Soekarto Indrachrudi (2006: 2) mengartikan kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sehingga tercapailah tujuan itu. Kemudian menurut Maman Ukas (2004: 268), kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, agar ia mau berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud dan tujuan. Sedangkan, Terry dalam Miftah Thoha (2003: 5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kartini Kartono (2006: 57), beberapa definisi mengenai kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- (a) Benis berkata, “.... *The process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*” (proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu); (b) Ordway Tead dalam bukunya “*The Art of Leadership*” menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan; (c) George R.Terry dalam bukunya “*Principle of Management*” berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok; (d) Howard H. Hoyt dalam bukunya “*Aspect of Modern Public Administration*”, menyatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu. (Kartini Kartono, 2006: 4)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. (Kartini Kartono, 2006: 153)

Dari beberapa definisi tersebut dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi dan membimbing orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam Kartini Kartono (2006: 36), konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

- (a) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu; (b) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu "*mbawani*" atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu; (c) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2002: 27), penting untuk dikemukakan dalam usaha untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan, adalah pendekatan atau teori empat faktor. Teori kepemimpinan empat faktor meliputi dimensi-dimensi struktural, fasilitatif, suportif, dan partisipatif. Masing-masing dimensi ditandai dengan berbagai ciri sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan struktural, antara lain: (1) Cepat mengambil tindakan dalam keputusan yang mendesak; (2) Melaksanakan pendelegasian yang jelas dan menentukan kepada para anggota staf; (3) Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi; (4) Mengembangkan suatu pandangan organisasi yang kohesif sebagai dasar pengambilan keputusan; (5) Memantau penerapan keputusan; (6) Memperkuat relasi yang positif dengan pemerintah ataupun masyarakat setempat.
- b. Kepemimpinan fasilitatif, dengan indikasi: (1) Mengusahakan dan menyediakan sumber-sumber yang diperlukan; (2) Menetapkan dan memperkuat kembali kebijakan organisasi; (3) Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis; (4) Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait; (5) Membuat jadwal kegiatan; (6) Membantu pekerjaan agar dilaksanakan.
- c. Kepemimpinan suportif, yang mencakup: (1) Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain; (2) Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melakukan pendekatan; (3) Mempercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab; (4) Memberikan ganjaran atas usaha perseorangan; (5) Meningkatkan moral/semangat staf.
- d. Kepemimpinan partisipatif, ialah perilaku kepemimpinan yang menunjukkan tanda-tanda: (1) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka; (2) Mau atau bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk; (3) Mencari masukan dan nasihat yang menentukan; (4) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh; (5) Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok; (6) Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Bahkan Stogdil dalam Wahjosumidjo (2003: 17) membuat kesimpulan, bahwa : *“There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”*. (Gary A. Yukl, 1981: 2)

Stogdill (1963) dalam Wahjosumidjo (2002: 25) mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada dua belas faktor yang perlu diperhatikan, yaitu: (a) Perwakilan (*representation*); (b) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*); (c) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*); (d) Keyakinan (*persuasiveness*); (e) Struktur inisiasi (*initiation of structure*); (f) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*); (g) Asumsi peranan (*role assumption*); (h) Konsiderasi (*concideration*); (i) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*); (j) Ketepatan yang bersifat prediktif (*predivtive accuracy*); (k) Integrasi (*integration*); (l) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*).

Stogdill dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh James A.Lee dalam bukunya *Management Theories and Prescriptions*, menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

(a) Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian, kemampuan menilai; (b) Prestasi/*achievement*: gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga, atletik dan lain-lain; (c) Tanggung jawab: mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul; (d) Partisipasi: aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor; (e) Status: meliputi kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar. (Kartini Kartono, 2006: 36)

Sedang Earl Nightingale dan Whitt Schult dalam bukunya *Creative Thinking – How to Win Ideas* (1965) yang dikutip oleh Kartini Kartono (2006: 37) menuliskan kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah: (a) Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*); (b) Besar rasa ingin tahu dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda (*curios*); (c) Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam; (d) Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, dan suka berkawan; (e) Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna; (f) Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi; (g) Sabar namun ulet, seta tidak “mandek” berhenti; (h) Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, dan ulet realistis; (i) Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato, (j) Berjiwa wiraswasta; (k) Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko; (l) Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya; (m) Berpengetahuan luas dan haus ajkan ilmu pengetahuan; (n) Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi;

(o) Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi. Yang jelas, pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab, karena kelebihan-kelebihan tersebut dia bisa berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Jadi, pemimpin itu harus memiliki satu atau beberapa respek atau kelebihan, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek dari para pengikutnya, serta dipatuhi segala perintahnya. (Kartini Kartono, 2006: 51)

Menurut Kartini Kartono (2006: 38) perkataan pemimpin/*leader* mempunyai macam-macam pengertian. Definisi mengenai pemimpin banyak sekali., yaitu sebanyak pribadi yang meminati masalah pemimpin tersebut. Karena itu kepemimpinan merupakan dampak interaktif dari faktor individu/pribadi dengan faktor situasi. Beberapa definisi dapat disebutkan bahwa: (a) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan.; (b) Henry Pratt Faichild (1960: 174) menyatakan: pemimpin dalam pengertian luas ialah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan

atau posisi; (c) John Gage Allee (1969: 214) menyatakan: “*leader....a guide; a conductor; a commander*” (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun, komandan).

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Hani Handoko bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. (Hani Handoko: 1990)

Menurut Hellrigel Don, dan John W. Glocum (1982: 515) dalam Wahjosumidjo (2002:39), ada beberapa definisi tentang pemimpin, antara lain:

(a) “*Leaders are persons other to follow. Leaders are the ones who command the trust and loyalty to followers-the great persons who capture the imagination and admiration of those with whom they deal....*”; (b) “*.....she is leader in the sense that she is able to communicate ideas to others in such away as to influence their behavior to reach some goals...*”.

Sebagai perbandingan di samping kedua definisi tersebut ada definisi lain yang perlu dikemukakan pula menurut Fiedler, dan Martin (1974: 4) dalam Wahjosumidjo (2002: 40), yaitu: (1) “*The leader is the person who creates the most effective change in group performance*”, (Cattell, 1951); (2) “*The leader is one who succeeds in getting others to follow him*”, (Cowley, 1928).

Menurut Wahjosumidjo (2002:22), *Studi Trait Approach* didukung dengan perkembangan cepat percobaan-percobaan psikologi selama periode 1920-1950. Berdasarkan hasil studi tersebut ada tiga macam sifat pribadi seseorang pemimpin yang meliputi: (a) Ciri-ciri fisik (*physical characteristics*); (b) Kepribadian (*personality*); (c) Kemampuan/kecakapan (*ability*)

Sifat – sifat pribadi dan ketrampilan (*skills*) seorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin. Sifat – sifat dan ketrampilan pribadi yang menjadi ciri – ciri keberhasilan pemimpin dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. Sifat-Sifat Pribadi dan Keterampilan Kepala Sekolah Menurut Wahjosumidjo (2002: 23)

Sifat – sifat pribadi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi • Selalu siap terhadap lingkungan sosial • Berorientasi kepada cita – cita keberhasilan • Tegas • Kerjasama • Mampu mengambil keputusan • Berpengaruh atau berwibawa • Enerjik • Gagah • Percaya diri • Sabar/tahan uji • Mau bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerdik • Konseptual • Kreatif • Diplomatis dan taktis • Lancar berbicara • Banyak mengetahui tugas-tugas kelompok • Kemampuan mengatur • Kemampuan meyakinkan dan • Kemampuan berkomunikasi

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin menurut Kartini Kartono (2006:43) itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori yang disebut sebagai *The Traitist Theory of Leadership* (teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan). Diantara penganut teori ini dapat kita sebutkan Ordway Tead dan George R Terry. Ordway Tead dalam tulisannya mengemukakan 10 sifat yaitu sebagai berikut: (a) Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*); (b) Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*); (c) Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar); (d) Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*); (e) Integritas (*integrity*; keutuhan, kejujuran, ketulusan hati); (f) Penguasaan teknis (*technical mastery*); (g) Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*); (h) Kecerdasan (*intelligence*); (i) Keterampilan mengajar (*teaching skill*); (j) Kepercayaan (*faith*).

2. Kepemimpinan Sekolah

Ruang lingkup penelitian ini adalah sekolah. Sekolah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling

menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. (Wahjosumidjo, 2002:81)

Sekolah yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), maka dapat dikembangkan rumusan bahwa keterampilan kepemimpinan pada kepala sekolah merupakan sejumlah kompetensi yang dapat kepala sekolah tunjukkan dalam melaksanakan tugas untuk bekerja, mengarahkan, dan mengarahkan bakat serta kekuatan guru, siswa, orang tua siswa, dan staf sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Keterampilan pimpinan sekolah dalam mendorong dan menggelorakan semangat untuk mencapai keunggulan merupakan penentu utama untuk mencapai tujuan tertinggi.

Dalam Wikipedia (2009), kepemimpinan sekolah adalah serangkaian proses kegiatan dalam mengarahkan dan mengarahkan bakat dan kekuatan guru, siswa, orang tua siswa, serta staf administrasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Istilah ini bersinonim dengan *educational leadership* di Amerika dan

educational management di Inggris.

(<http://KeterampilanKepemimpinanUntukPimpinanSekolahBertarafInternasionalGuruPembaharu.htm>).

Pada tahun 2000, Ribbon Panel Departemen Pendidikan New York menyatakan bahwa sukses pembaharuan sekolah yang paling utama adalah mengembangkan kapasitas pimpinan sekolah sebagai strategi utama untuk meningkatkan standar pendidikan.

“Leadership is vital to the success of school reform. The task of school leadership is to create and sustain conditions that enable all students and teachers to reach the higher learning standards.” (Blue Ribbon Panel on School Leadership)

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam PP No.28 Tahun 1990, Pasal 12, Ayat 1, bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Menurut Wahjosumidjo (2002:82), kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Kedua kata tersebut adalah “Kepala” dan “Sekolah”. Kata “Kepala” dapat diartikan “Ketua” atau “Pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang, “Sekolah” adalah suatu lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai: seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara, Rahman dkk (2006: 106) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dirumuskan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Keberhasilan pimpinan sekolah sangat bergantung pada daya belajarnya untuk mengetahui ilmu pengetahuan dan mengasah keterampilan terbaiknya dalam menerapkan teori menjadi

serangkaian aksi untuk mewujudkan tujuan. Berdasarkan pernyataan singkat itu dapat diketahui ada empat ranah utama yang mendasari keterampilan kepala sekolah, yaitu: (a) Penguasaan ilmu pengetahuan; (b) Pengembangan keterampilan terbaik menerapkan ilmu pengetahuan; (c) Bekerja, mengerahkan dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan; (d) Memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak diwujudkannya. (www.highered.nysed.gov/ocue/04/schoolleadership.htm)

Dalam suatu kondisi dan situasi sekolah yang semakin kompleks maka tugas kepala sekolah akan semakin bertambah. Hal ini diiringi harapan, orang tua siswa, siswa, dan guru yang semakin tinggi. Standar pendidikan yang diharapkan semakin tinggi pula. Atas dasar itu kita meyakini bahwa sekolah membutuhkan pimpinan yang semakin tinggi standarnya. Pada saat ini sekolah memerlukan kepala sekolah yang memiliki kapasitas untuk:

- a. Merumuskan visi-misi sebagai instrumen mewujudkan keberhasilan (*creating a vision for success*).
- b. Mendeskripsikan harapan yang tinggi untuk diraih siswa (*setting high expectations for student achievement*).
- c. Kapasitas pengembangan diri pimpinan (*building the capacity for leadership*).

- d. Menunjukkan kepemimpinan yang etis dan bermoral
(demonstrating ethical and moral leadership).
www.k12.wa.us/schoolimprovement/Leadership.aspx

Pembinaan pimpinan sekolah diarahkan pada penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan bagi pimpinan sekolah (*acquiring essential knowledge and skills for effective school leadership*). Menurut komisi itu terdapat pengetahuan esensial dan keterampilan terbaik yang perlu ditingkatkan, yaitu: (a) Pimpinan mengerti dan memahami dengan baik apa arti dan tugas pimpinan (*leaders know and understand what it means and what it takes to be a leader*); (b) Pimpinan memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya (*leaders have a vision for schools that they constantly share and promote*); (c) Pimpinan terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif (*leaders communicate clearly and effectively*); (d) Pimpinan bekerja sama dan bermitra dengan yang lain (*leaders collaborate and cooperate with others*). Pimpinan memperoleh kepercayaan diri dan kepercayaan dari orang-orang melalui komunikasi dan kerja sama; (e) Pimpinan menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan (*leaders preserve and take the "longview"*); (f) Pimpinan mendukung, mengembangkan, dan merawat staf (*leaders support, develop and nurture staff*); (g) Pimpinan mampu memimpin

dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel (*leaders hold themselves and others responsible and accountable*); (h) Pimpinan tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya (*leaders never stop learning and honing their skills*); (i) Pimpinan memiliki daya menerima informasi yang berisiko (*leaders have the courage to take informed risks*). (<http://en.wikipedia.org/wiki/Schoolleadership>)

3. Kualitas

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksud meliputi *input*, proses, dan *output*. *Leadership* atau kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang terdapat pada komponen input. (Direktorat PSMP, 2007: 9)

B. Sekolah Bertaraf Internasional

Menurut Depdiknas (sekarang Kemendiknas) (2006:3), SBI adalah sekolah nasional yang menyiapkan peserta didiknya berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) Indonesia dan sekaligus bertaraf internasional, sehingga lulusannya memiliki kemampuan daya saing internasional. Dengan pengertian ini, SBI dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{SBI} = \text{SNP} + \text{X (OECD)}$$

Dalam hal ini:

- SNP adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi: kompetensi lulusan, isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, penilaian, dan pembiayaan.
- X merupakan penguatan, pengayaan, pengembangan, perluasan, pendalaman melalui adaptasi atau adopsi terhadap standar pendidikan, baik dari dalam maupun luar negeri yang diyakini telah memiliki reputasi mutu yang diakui secara Internasional.

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) untuk sekolah menengah kejuruan secara rinci dijelaskan dalam Permendiknas No.23 (Permendiknas, 2006) dalam Skripsi Ristu Rahayuni (2010:12) adalah sebagai berikut: “Pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia dan ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan sesuai dengan kejuruannya.”

Dalam Pedoman Penjaminan Mutu SMI yang dikeluarkan oleh Depdiknas (sekarang Kemendiknas) (2007:5), ikhtisar penjaminan mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMI) atau menurut Amat Jaedun (2010) dalam penelitiannya Pencapaian Indikator IKKT pada Penyelenggaraan SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai karakteristik esensial dari SBI dalam indikator kunci minimal (SNP) dan

indikator kunci tambahan (X) sebagai jaminan mutu pendidikan bertaraf Internasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Karakteristik Esensial SBI sebagai Penjaminan Mutu Pendidikan Bertaraf Internasional

No.	Obyek Penjaminan Mutu	Indikator Kinerja Kunci Minimal (SNP)	Indikator Kinerja Kunci Tambahan (X)
1.	Akreditasi	Berakreditasi A dari BAN Sekolah dan Madrasah	Berakreditasi tambahan dari Badan Akreditasi Sekolah (BAS) pada salah satu Negara anggota OECD (<i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>) dan atau Negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan
2.	Kurikulum	Menerapkan KTSP	Sekolah telah menerapkan system administrasi akademik berbasis TIK, dimana setiap siswa dapat mengakses transkripnya masing-masing
		Memenuhi Standar Isi	Muatan pelajaran dalam kurikulum telah setara atau lebih tinggi dari muatan pelajaran yang sama pada sekolah unggul dari salah satu Negara anggota OECD dan/atau dari Negara maju lainnya
		Memenuhi SKL	Penerapan standar kelulusan yang setara atau lebih tinggi dari SNP. Meraih medali tingkat Internasional pada berbagai kompetensi sains, matematika, teknologi, seni dan olahraga
3.	Proses Pembelajaran	Memenuhi Standar Proses	Proses pembelajaran pada semua mata pelajaran telah menjadi rujukan bagi sekolah lainnya dalam pengembangan akhlak mulia, budi pekerti luhur, kepribadian unggul, kepemimpinan, jiwa kewirausahaan, jiwa patriot dan jiwa kenegaraan
			Proses pembelajaran telah diperkaya dengan model-model pembelajaran sekolah unggul dari salah satu Negara anggota OECD dan/atau Negara maju lainnya

			Penerapan proses pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran
			Pembelajaran pada mata pelajaran IPA, Matematika, dan lainnya dengan bahasa Inggris, kecuali mata pelajaran bahasa Indonesia
4.	Penilaian	Memenuhi Standar Penilaian	Sistem/model penilaian telah diperkaya dengan model penilaian dari sekolah unggul di salah satu Negara anggota OECD dan/atau Negara maju lainnya
5.	Pendidik	Memenuhi Standar Pendidik	Semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK
			Guru sains, matematika dan TIK mampu mengajar dengan bahasa Inggris
			Minimal 30% guru berpendidikan S2/S3 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A
6.	Tenaga Kependidikan	Memenuhi Standar Tenaga Kependidikan	Kepala Sekolah berpendidikan minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A
			Kepala Sekolah telah menempuh pelatihan Kepala Sekolah yang diakui oleh Pemerintah
			Kepala Sekolah mampu berbahasa Inggris secara aktif
			Kepala Sekolah memiliki visi Internasional, mampu membangun jejaring Internasional, memiliki kompetensi manajerial, serta jiwa kepemimpinan dan enter-prenual yang kuat
7.	Sarana Prasarana	Memenuhi Standar Sarana Prasarana	Setiap ruang kelas dilengkapi sarana pembelajaran berbasis TIK
			Sarana perpustakaan telah dilengkapi dengan sarana yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia
			Sekolah memiliki ruang multimedia, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olahraga, klinik, dll
8.	Pengelolaan	Memenuhi Standar Pengelolaan	Sekolah telah meraih sertifikat ISO 9001 versi 2000 atau sesudahnya (2001,dst) dan ISO 14000

			Merupakan sekolah multikultural
			Sekolah telah menjalin hubungan dengan “ <i>sister school</i> ” dengan sekolah bertaraf internasional di luar negeri
			Sekolah terbebas dari rokok, narkoba, kekerasan, kriminal, pelecehan seksual, dll
			Sekolah menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam semua aspek pengelolaan sekolah
9.	Pembiayaan	Memenuhi Standar Pembiayaan	Menerapkan model pembiayaan yang efisien untuk mencapai berbagai target indikator kunci tambahan

Dalam Pedoman Penjaminan Mutu SMBI yang dikeluarkan oleh Depdiknas (sekarang Kemendiknas) (2007: 15) masing-masing obyek penjaminan mutu dijelaskan sebagai berikut:

1. Akreditasi

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional dijamin dengan keberhasilan memperoleh akreditasi yang sangat baik. Akreditasi menentukan kelayakan program pendidikan dan/atau satuan pendidikan itu sendiri. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu perolehan sertifikat akreditasi minimal ”predikat A” dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN S/M). Dengan memperoleh ”predikat A” pada setiap periode akreditasi berarti bahwa Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) setiap saat selalu menunjukkan keunggulan kinerja yang sangat baik dan

sekaligus merupakan pengakuan terhadap kemampuan Sekolah/Madrasah untuk menjamin mutu pendidikan secara optimal.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yaitu hasil akreditasi yang baik dari badan akreditasi sekolah pada salah satu negara anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan.

2. Kurikulum

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan keberhasilan melaksanakan kurikulum secara tuntas. Kurikulum merupakan acuan dalam penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal sebagai berikut: (a) Menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP); (b) Menerapkan sistem satuan kredit semester di SMA/SMK/MA/MAK; (c) Memenuhi Standar Isi; dan (d) Memenuhi Standar Kompetensi Lulusan.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (a) Sistem administrasi akademik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di mana setiap saat siswa bisa mengakses

transkripnya masing-masing; (b) Muatan mata pelajaran setara atau lebih tinggi dari muatan pelajaran yang sama pada sekolah unggul dari salah satu negara anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan; dan, (c) Menerapkan standar kelulusan sekolah/madrasah yang lebih tinggi dari Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

3. Proses Pembelajaran

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan keberhasilan melaksanakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Proses pembelajaran disesuaikan dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar proses.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: a) Proses pembelajaran pada semua mata pelajaran menjadi teladan bagi sekolah/madrasah lainnya dalam pengembangan akhlak mulia, budi pekerti luhur, kepribadian unggul, kepemimpinan, jiwa entrepreneurial, jiwa patriot, dan jiwa inovator; b) Diperkaya dengan model proses pembelajaran sekolah unggul dari negara anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan; c) Menerapkan

pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran; d) Pembelajaran mata pelajaran kelompok sains, matematika, dan inti kejuruan menggunakan bahasa Inggris, sementara pembelajaran mata pelajaran lainnya, kecuali pelajaran bahasa asing, harus menggunakan bahasa Indonesia; dan e) Pembelajaran dengan bahasa Inggris untuk mata pelajaran kelompok sains dan matematika untuk SD/MI baru dapat dimulai pada kelas IV.

Dalam proses pembelajaran selain menggunakan bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, juga bisa menggunakan bahasa lainnya yang sering digunakan dalam forum internasional, seperti bahasa Perancis, Spanyol, Jepang, Arab, dan China.

4. Penilaian

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan keberhasilan menunjukkan kinerja pendidikan yang optimal melalui penilaian. Penilaian dilakukan untuk mengendalikan mutu pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas kinerja pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Penilaian terhadap peserta didik dilakukan oleh para guru untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi Standar Penilaian.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yaitu memperkaya penilaian kinerja pendidikan dengan model penilaian sekolah unggul dari negara anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan.

5. Pendidik

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan guru yang menunjukkan kinerja yang optimal sesuai dengan tugas profesionalnya. Pendidik memiliki peranan yang strategis karena mempunyai tugas profesional untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran serta melakukan pembimbingan dan pelatihan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar pendidik.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: a) Semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK; b) Guru mata pelajaran kelompok sains, matematika, dan inti kejuruan mampu mengampu pembelajaran berbahasa Inggris; c) Minimal 30% guru berpendidikan S2/S3 dari perguruan tinggi yang program studinya berakreditasi A untuk SMA/SMK/MA/MAK.

Guru dalam proses pembelajaran sepanjang diperlukan dan sesuai dengan kebutuhannya, selain menggunakan bahasa Indonesia dan Inggris juga bisa menggunakan bahasa lainnya yang sering digunakan dalam forum internasional, seperti bahasa Perancis, Jerman, Spanyol, Jepang, Arab, dan China.

6. Tenaga Kependidikan

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan kepala sekolah/madrasah yang menunjukkan kinerja yang optimal sesuai dengan tugas profesionalnya, yaitu sebagai pemimpin manajerial-administratif dan pemimpin manajerial-edukatif. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar kepala sekolah/madrasah.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: a) Kepala Sekolah/Madrasah berpendidikan minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya berakreditasi A dan telah menempuh pelatihan kepala sekolah dari lembaga pelatihan kepala sekolah yang diakui oleh Pemerintah; b) Kepala Sekolah/Madrasah mampu berbahasa Inggris secara aktif; dan c) Kepala Sekolah/Madrasah bervisi internasional, mampu membangun

jejaring internasional, memiliki kompetensi manajerial, serta jiwa kepemimpinan dan entrepreneurial yang kuat.

7. Sarana dan Prasarana

Mutu setiap Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan kewajiban sekolah/madrasah memiliki dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar sarana dan prasarana.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (a) Setiap ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis TIK; (b) Perpustakaan dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia; dan (c) Dilengkapi dengan ruang multi media, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, klinik, dan lain sebagainya.

8. Pengelolaan

Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan pengelolaan yang menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah. Keberhasilan tersebut ditandai dengan

pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar pengelolaan.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (a) Meraih sertifikat ISO 9001 versi 2000 atau sesudahnya ISO 14000; (b) Merupakan sekolah/madrasah multi-kultural; (c) Menjalin hubungan “*sister school*” dengan sekolah bertaraf internasional di luar negeri; (d) Bebas narkoba dan rokok; (e) Bebas kekerasan (*bullying*); (f) Menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam segala aspek pengelolaan sekolah; dan (g) Meraih medali tingkat internasional pada berbagai kompetisi sains, matematika, teknologi, seni, dan olah raga.

9. Pembiayaan

Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) dijamin dengan pembiayaan yang sekurang-kurangnya terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar pembiayaan.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yaitu menerapkan model pembiayaan yang efisien untuk mencapai berbagai target indikator kunci tambahan.

Menurut Djemari Mardapi (2007), dalam penelitian Amat Jaedun menyatakan bahwa karakteristik SBI sebagaimana dijelaskan di atas merupakan karakteristik SBI untuk sekolah-sekolah non kejuruan, seperti: SD, SMP, maupun SMA. Sementara itu, bagi SMK RSBI selain harus memiliki karakteristik di atas masih ditambah dengan karakteristik yang khusus sesuai bidang kejuruan yang diajarkan, yaitu (a) SMK tersebut mengembangkan *teaching factory*; dan (b) SMK tersebut mengimplementasikan *Self Access Study* (SAS).

Kemudian dijelaskan bahwa, *teaching factory* adalah suatu konsep pembelajaran dalam suasana yang sesungguhnya, sehingga diharapkan dapat menjembatani kesenjangan kompetensi antara yang dibekalkan di sekolah dengan kebutuhan dunia kerja. (<http://www.smk1kedungwuni.sch.id>). Dalam pengertian ini, *teaching factory* merupakan pembelajaran berbasis produksi yaitu suatu proses pembelajaran keahlian atau keterampilan yang dirancang dan dilaksanakan berdasarkan prosedur dan standar kerja yang sesungguhnya (*the real job*) untuk menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pasar atau konsumen. (<http://www.disdik.jambiprov.go.id/informasi/lembaga-pendidikan/107.html>). Dengan kata lain barang yang diproduksi harus berupa hasil produksi yang dapat dijual atau yang dapat digunakan oleh masyarakat, sekolah atau konsumen.

Sementara itu, *Self Access Study* (SAS) merupakan program atau kegiatan belajar secara mandiri melalui pembelajaran berbasis TIK (<http://www.seamolec.org/pages.php>). Ide awal dari SAS adalah untuk menciptakan lingkungan pembelajaran secara mandiri yang dapat diakses baik oleh siswa maupun elemen sekolah yang lain. Dengan adanya SAS ini diharapkan siswa dan guru akan dapat belajar menggunakan media berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti intranet maupun internet. Pembelajaran SAS ini terutama banyak diterapkan dalam pembelajaran bahasa Inggris secara mandiri, dengan memanfaatkan lingkungan pembelajaran yang telah disetting secara khusus.

Direktorat Jenderal Menengah Kejuruan (2006:57) dalam skripsi Ristu Rahayuni (2010:25) tentang Implementasi Program Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) pada Program Keahlian Tata Boga (Restoran) di SMK N 3 Klaten, menjelaskan bahwa pengembangan SMK Bertaraf Internasional didasarkan atas 8 prinsip sebagai berikut:

- (1) Pengembangan SBI berpedoman pada SNP plus X, dimana SNP adalah standar nasional pendidikan dan X adalah penguatan, pengayaan, perluasan, dan pendalaman; (2) SBI dikembangkan berdasarkan atas kebutuhan dan prakarsa sekolah (*demand-driven and bottom up*) kondisi awal sekolah tidak sama antara satu sekolah dengan sekolah yang lain dalam hal kebutuhan dan kesanggupan; (3) Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum yang berlaku secara nasional seperti yang ditetapkan pemerintah. Khusus untuk SBI harus bertaraf Internasional yang ditunjukkan oleh isi (*content*) yang mutakhir dan canggih sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi global; (4) SBI menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam mengelola sekolahnya yang disertai dengan tata kelola yang baik. Pada dasarnya, MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar

kepada sekolah dalam mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri; (5) SBI menerapkan proses belajar mengajar yang sesuai dengan konsep perubahan, yaitu mampu menumbuhkan dan mengembangkan daya kreasi, inovasi, nalar dan eksperimentasi untuk menemukan kemungkinan baru (*a joy of discovery*) yang tidak tertambat pada tradisi dan kebiasaan proses belajar mengajar di sekolah yang lebih mementingkan memorisasi dan *recall* dibanding daya kreasi, nalar, dan eksperimentasi peserta didik untuk menemukan kemungkinan baru; (6) SBI menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan *transformational/visioner* yaitu: kepemimpinan yang mempunyai visi kedepan yang jelas kemana sekolah akan dibawa dan bagaimana cara melembagakanya atau menggerakkan warga sekolah dan untuk mencapai visi yang diinginkan; (7) SBI harus memiliki sumber daya manusia yang professional dan tangguh, baik guru maupun kepala sekolah, tenaga pendukung seperti tenaga komputer, *laboran*, pustakawan, tata usaha dan pemegang kas dengan mitranya yaitu komite sekolah; (8) Penyelenggaraan sekolah harus didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap, relevan, mutakhir dan canggih.

Profil SMK bertaraf Internasional menurut Direktorat Jenderal Pembinaan SMK (2006:22) dalam skripsi Ristu Rahayuni (2010:27) mengacu pada empat komponen indikator mutu, yaitu komponen *input*, proses, *output* dan *out comes*.

1. *Input*

Komponen *input* terdiri dari organisasi dan manajemen, ketenagaan, kurikulum dan bahan ajar, sarana dan prasarana, peserta didik (siswa), peran serta masyarakat dan Unit Produksi dan Jasa (UPJ). Komponen-komponen dapat dibagi dalam beberapa aspek antara lain:

- (a) Organisasi dan manajemen SMK bertaraf internasional meliputi organisasi, manajemen, keuangan dan kebijakan/peraturan; (b) Ketenagaan SMK bertaraf internasional meliputi ketenagaan kepala sekolah, guru, kepala tata usaha, pustakawan, teknisi atau *laboran*, *programmer*

komputer dan pemegang kas; (c) Kurikulum dan bahan ajar, buku referensi dan pegangan, media pendidikan, persiapan mengajar dan rencana pembelajaran; (d) Komponen sarana dan prasarana SMK bertaraf internasional meliputi bangunan, perabot, peralatan/fasilitas, instruktur dan lingkungan sekolah; (e) Peserta didik atau siswa SMK bertaraf internasional meliputi promosi sekolah, penerimaan siswa baru dan penempatan atau penjurusan; (f) Peran serta masyarakat meliputi peran komite sekolah dan institusi pasangan; (g) Unit produksi dan jasa (UPJ) meliputi struktur organisasi, sumber permodalan, program, pengelolaan profit, dan pembukuan serta pertanggung-jawaban keuangan.

2. Proses

Komponen proses SMK bertaraf Internasional adalah sebagai berikut:

(a) Organisasi dan manajemen meliputi pelaksanaan kerja pada organisasi, manajemen dan keuangan; (b) Proses Belajar Mengajar (PBM) meliputi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dengan penerapan strategi, model, dan metode pembelajaran, pembelajaran dengan bahasa Inggris, program ekstrakurikuler dan kegiatan belajar di industri.

3. Output

Komponen output terdiri dari aspek akademik dan non akademik. Komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

(a) Komponen akademik meliputi tamatan, nilai ujian, sertifikasi kompetensi, dan penghargaan dibidang akademik; (b) Aspek non akademik meliputi keunggulan tamatan, prestasi sekolah pada bidang olahraga, lingkungan dan seni, guru dan kepala sekolah sebagai narasumber di sekolah lain, dan guru produktif menjadi *assesor* pada bidang keahliannya di sekolah lain.

4. *Outcomes*

Komponen *outcomes* terdiri dari aspek dunia usaha, atau dunia industri, orang tua, masyarakat, dan tamatan. Komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (a) Aspek dunia usaha atau dunia industri mempunyai minat terhadap lulusan, daya serap di industri Internasional dan pengakuan dunia usaha atau dunia industri terhadap sekolah;
- (b) Aspek orang tua dan masyarakat meliputi kepuasan orang tua atau masyarakat tentang hasil pendidikan siswa;
- (c) Aspek tamatan meliputi kebanggaan tamatan terhadap sekolah.

Dalam Tesis Jajuli Panca Sambada (2009: 51) tentang Evaluasi Pelaksanaan Program SMK Bertaraf Internasional di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, disebutkan SMK bertaraf Internasional memiliki target kinerja yang dirumuskan menjadi 12 janji kinerja SMK bertaraf internasional. 12 janji kinerja SMK disusun untuk mempermudah pelaksanaan dan kinerja SMK. 12 janji kinerja SMK bertaraf Internasional tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Sistem Majemen Mutu ISO 9001:2000

Jajuli Panca Sambada (2009:51) menyebutkan bahwa Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang diterapkan dalam pengolahan sekolah di SMK bertaraf Internasional adalah ISO 9001:2000. Dalam memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 sekolah harus melakukan beberapa tahapan, yaitu: (a) Penyusunan dokumen; (b) *Audit internal* dan *audit eksternal*; (c) Pemberian sertifikat; (d) *Audit survellen*; (e) *Continuous improvement*.

2. Bahasa Inggris Sebagai Bahasa Pengantar Dalam Pembelajaran Produktif

Proses belajar di SMK bertaraf internasional dituntut untuk mengaplikasikan bahasa asing khususnya bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar dalam pembelajaran untuk mata pelajaran/ kompetensi produktif. Proses pembelajaran menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris akan dapat berjalan dengan baik apabila antara guru dan siswa dapat saling berkomunikasi secara efektif.

Penggunaan dua bahasa dalam proses pembelajaran sering disebut dengan pola *bilingual*. Pola *bilingual* dapat diterapkan mulai dari penyusunan administrasi guru, bahan ajar, pelaksanaan pembelajaran di kelas dan evaluasi pembelajaran. Untuk bahan ajar disarankan untuk menggunakan modul bahasa Inggris. Pola *bilingual* dimungkinkan banyak digunakan dalam penyelenggaraan pembelajaran di SMK bertaraf internasional, mengingat beberapa pertimbangan: (a) Bahwa pembelajaran dengan guru dan siswa yang bahasa nasionalnya bukan bahasa Inggris biasanya tidak dapat secara langsung meninggalkan bahasa nasional; (b) Kemampuan guru dan siswa dalam berkomunikasi dengan bahasa Inggris secara umum masih rendah. (Jajuli Panca Sambada, 2009:58)

3. *Standard Training Workshop*

Bengkel kerja standar (*standard training workshop*) adalah bengkel kerja untuk menyelenggarakan kompetensi kejuruan pada level dasar. Level indikator kinerja bengkel kerja standar yang dimanfaatkan untuk proses pembelajaran dengan tahapan pencapaian untuk: (a) Program diklat penguasaan kompetensi dasar; (b) Integrasi unit produksi dengan pembelajaran KD; (c) Sebagai pelaksana uji kompetensi sekolah; (d) Menggabungkan berbagai pelajaran kompetensi untuk menghasilkan produk utuh. (Jajuli Panca Sambada, 2009:60)

4. *Advance Training Workshop*

Bengkel kerja tingkat lanjut adalah bengkel kerja untuk menyelenggarakan kompetensi kejuruan pada level lanjutan. Level indikator kinerja bengkel kerja lanjutan diprioritaskan pada pemenuhan fasilitas untuk: (a) Paket pembelajaran kompetensi lanjutan; (b) Sertifikasi dengan pengakuan Internasional; (c) Pelanggan dari industri ikut dalam paket training; (d) Sebagai wakil dari pelaksana training industri Internasional. (Jajuli Panca Sambada, 2009:60)

5. Unit Produksi dan Jasa (*Teaching Factory*)

Unit produksi dan jasa merupakan suatu sarana pembelajaran dan wirausaha bagi guru dan siswa serta memberikan dukungan operasional sekolah.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sebagai institusi pendidikan yang melakukan pembelajaran berbasis produksi (*produced based training*) sangat dimungkinkan menghasilkan produk yang layak dijual dan mampu bersaing di pasaran. Oleh karena itu SMK harusnya mengembangkan unit produksi yang relevan dengan program keahlian yang dikembangkan di sekolah secara terprogram dan terstruktur. (Jajuli Panca Sambada, 2009:63)

6. Lingkungan Sekolah

Lingkungan merupakan unsur yang paling penting dalam memperoleh kenyamanan dalam proses belajar mengajar. Unsur lingkungan antara lain penerapan konsep dan prinsip kampus hijau (*green school*) yang ditunjukkan dengan perindangan dan keasrian lingkungan sekolah. Unsur lainnya adalah adanya penerapan 7 K (kebersihan, keindahan, kenyamanan, ketertiban, kerindangan, kesehatan dan keamanan), tersedia sistem pengolahan limbah cair dan sistem pengolahan limbah padat yang sesuai dengan ketentuan lingkungan hidup, melaksanakan trias UKS (pendidikan kesehatan, pelayanan kesehatan, dan pembinaan lingkungan kesehatan

sekolah), tersedia jaringan air bersih yang memadai kebutuhan sepanjang tahun, dan tersedianya sistem jaringan air kotor yang sesuai dengan ketentuan lingkungan hidup. (Jajuli Panca Sambada, 2009:67)

7. Komunikasi Bahasa Asing

Komunikasi bahasa asing khususnya bahasa Inggris harus diterapkan di SMK bertaraf Internasional untuk membiasakan diri berkomunikasi dengan bahasa Internasional. Kompetensi dalam bahasa khususnya bahasa Inggris merupakan syarat yang harus diperhatikan dalam usaha pencapaian profil SMK bertaraf Internasional. Tujuan utama dalam kompetensi berbasis Inggris adalah adanya komunikasi yang baik dan dapat dimengerti antara pembicara dengan pendengar dalam suatu komunitas percakapan. (Jajuli Panca Sambada, 2009:67)

8. Mitra Internasional (*International Partner*)

Kemitraan (*partnership*) secara Internasional adalah kerja sama yang dibina oleh sekolah dengan institusi, organisasi atau perusahaan yang mempunyai reputasi Internasional. SMK bertaraf Internasional diwajibkan untuk membina dengan baik kemitraan dengan institusi atau perusahaan bertaraf Internasional.

Institusi atau perusahaan Internasional dapat berada di dalam atau di luar negeri. Sekolah dapat menjalin kemitraan dengan

sekolah lain atau universitas, dunia industri, dan lembaga-lembaga lain bertaraf Internasional. Kemitraan yang dibangun oleh sekolah dapat dikembangkan untuk berbagai macam kepentingan. (Jajuli Panca Sambada, 2009:69)

9. Lulusan Bekerja ke Luar Negeri

SMK merupakan sekolah yang diharapkan mampu menjembatani jarak antara pemenuhan tenaga kerja level bawah dengan level atas. Lulusan SMK merupakan tenaga-tenaga terampil pada level menengah dengan tujuan dapat bekerja sesuai dengan bidang keahliannya. SMK bertaraf internasional adalah institusi yang diharapkan dapat menjawab tantangan dalam menyediakan tenaga kerja terampil yang mempunyai reputasi Internasional.

Melalui Bursa Kerja Khusus (BKK) yang bekerja sama dengan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi lulusan dapat disalurkan bekerja di luar negeri. SMK bertaraf Internasional diharuskan mempunyai terobosan-terobosan dalam memenuhi tenaga kerja terampil yang mempunyai reputasi internasional. (Jajuli Panca Sambada, 2009:74)

10. Skor TOEIC Guru dan Siswa

Implementasi pembelajaran bahasa Inggris di SMK menggunakan system *Test for English Internasional*

Communication (TOEIC). Dalam sistem TOEIC, pembelajaran difokuskan pada keterampilan mendengarkan (*listening*) dan membaca (*reading*). Diakhir program tertentu peserta didik diuji keterampilan bahasa Inggris melalui ujian TOEIC. Ujian TOEIC dibagi menjadi dua yaitu *Regional TOEIC* dan *International TOEIC*.

Dalam pencapaian profil SMK bertaraf Internasional baik siswa, guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan diwajibkan memiliki skor internasional TOEIC tertentu. Untuk kepala sekolah diwajibkan memiliki skor TOEIC minimal 600. Untuk guru bahasa Inggris skor TOEIC minimal 600, guru normatif dan adaptif skor TOEIC minimal 450, dan guru produktif skor TOEIC minimal 550. Skor TOEIC minimal tenaga kependidikan adalah 450. Skor TOEIC bagi siswa adalah 400. (Jajuli Panca Sambada, 2009:75)

11. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK/ICT)

Teknologi informasi, khususnya internet bermanfaat untuk siswa dalam belajar sendiri secara cepat, yaitu meningkatkan kemampuan, belajar berinteraktif, dan mengembangkan kemampuan ditingkat penelitian. Selain itu untuk memperkaya diri, yaitu untuk meningkatkan komunikasi dengan siswa lain dan meningkatkan kepekaan akan permasalahan yang ada di seluruh dunia. Keuntungan yang sangat potensial dari internet selain untuk

para administrator dan kepentingan sekolah adalah untuk mempermudah pengoreksian lembaran data sekolah yang dapat langsung ke tujuannya baik ke perorangan maupun ke masyarakat luas.

Teknologi informasi semakin dianggap sebagai keterampilan penting dalam dunia kerja, pendidikan, dan kelangsungan hidup sehari-hari di dunia modern. Pentingnya penguasaan keterampilan teknologi informasi bagi generasi muda merupakan bagian dari pendidikan mereka dan persiapan menuju dunia modern. (Jajuli Panca Sambada, 2009:76)

12. Sertifikasi Internasional untuk Tempat Uji Kompetensi (TUK)

Tempat Uji Kompetensi (TUK) berfungsi untuk menyelenggarakan uji kompetensi kejuruan sesuai dengan program keahliannya dengan mendapatkan sertifikat yang diakui secara nasional dan Internasional. Selain pertimbangan kebutuhan, potensi sarana dan prasarana yang dimiliki baik yang sudah ada maupun mampu untuk memiliki tetapi belum ada atau mampu diadakan oleh sekolah juga harus diperhatikan. Walaupun siswa, tamatan, maupun masyarakat memerlukan, tetapi bila anggaran untuk pemenuhan fasilitas tidak terjangkau maka TUK tersebut bukan merupakan prioritas. Lingkup analisis pengembangan sumber daya manusia adalah potensi sumber daya manusia yang ada di sekolah,

spesifikasi sumber daya yang dibutuhkan, kondisi yang ada saat ini, dan rencana pemenuhan sumber daya manusia. (Jajuli Panca Sambada, 2009:79)

C. *Leadership* pada Sekolah Bertaraf Internasional

1. Standar Tenaga Kependidikan Sebagai Kepala SBI

Kualifikasi atau kriteria-kriteria *leadership* tercantum pada karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf internasional. Dalam pedoman tersebut, *leadership* harus memenuhi standar tenaga kependidikan, diantaranya:

- a. Kepala Sekolah berpendidikan minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A,
- b. Kepala Sekolah telah menempuh pelatihan kepala sekolah yang diakui oleh Pemerintah,
- c. Kepala Sekolah harus mampu berbahasa Inggris secara aktif,
- d. Kepala Sekolah memiliki visi Internasional, mampu membangun jejaring Internasional, memiliki kompetensi manajerial, seta jiwa kepemimpinan dan enter-prenual yang kuat.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Pada umumnya manajemen berperan atau berfungsi merencanakan, mengorganisir, melakukan evaluasi, dan mengontrol segenap aktivitas organisasi serta administrasi. (Kartini Kartono, 2006:14)

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Wahjosumidjo, 2002:93)

Menurut Wahjosumidjo (2002:94), ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- a. Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu. Kegiatan-kegiatan tersebut: (1) Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan; (2) Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan; (3) Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan

mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial; (4) Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan.

- b. Sumber daya suatu sekolah, meliputi: dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.
- c. Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Namun apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seyogyanya kepala sekolah memahami dan mengetahui perannya. Adapun peran-peran Kepala Sekolah yang menjalankan peranannya sebagai manajer seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumidjo (2002:90) adalah: (a) Peranan hubungan antar

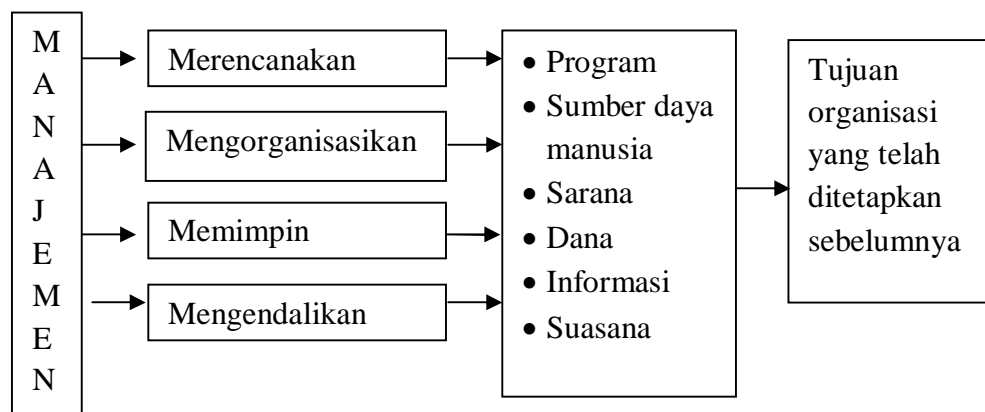
perseorangan; (b) Peranan informasional; (c) Sebagai pengambil keputusan.

Dari tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Peranan hubungan antar perseorangan, meliputi: (1) *Figurehead*, kepala sekolah sebagai lambang sekolah; (2) *Leadership*, kepala sekolah adalah pemimpin untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga dapat melahirkan etos kerja dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai tujuan; (3) *Liaison* (penghubung), kepala sekolah menjadi penghubung antara kepentingan kepala sekolah dengan kepentingan lingkungan di luar sekolah.
- b. Peranan informasional, meliputi: (1) Sebagai monitor; (2) Sebagai disseminator, kepala sekolah bertanggungjawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada guru, staf, dan orang tua murid; (3) Spokesman, kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.
- c. Sebagai pengambil keputusan, antara lain: (1) Entrepreneur, kepala sekolah selalu berusaha memperbaiki penampilan sekolah; (2) Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance Handler*); (3) Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*); (4) *A negotiator* roles, kepala sekolah harus mampu untuk

mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar dalam memenuhi kebutuhan sekolah.

Sesuai dengan uraian James Stoner dalam Wahjosumidjo (2002: 95), manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat dilukiskan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Manajemen Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2002:97) adalah:

- a. Kepala sekolah bekerja sama dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*)
- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (*responsible and accountable*).

- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).
- d. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional (*must think analytically and conceptionally*).
- e. Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).
- f. Kepala sekolah adalah seorang politisi (*politicians*).
- g. Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- h. Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit (*make difficult decisions*).

Menurut Paul Hersey Cs, dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: *technical, human and conceptual*. Ketiga keterampilan manajemen tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. (Wahjosumidjo, 2002:99)

Hersey membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu: *top manager, middle manager*, dan *supervisory manager*. Untuk *top manager*, keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedang *middle manager, human skills* mempunyai peranan paling besar. *Technical skills* sangat diperlukan manajer tingkat *supervisory*. (Wahjosumidjo, 2002:100)

Kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut.

- a. *Technical Skills*, antara lain: (1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus; (2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.
- b. *Human Skills*, yang meliputi: (1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; (2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku; (3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif; (4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; (5) Mampu berperilaku yang dapat diterima.
- c. *Conceptual skills*, meliputi: (1) Kemampuan analisis; (2) Kemampuan berpikir rasional; (3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; (4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; (5) Mampu mengantisipasi perintah; (6) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan *problem-problem* sosial.

Sedangkan, Longenecker Cs. dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Wahjosumidjo, 2002:101) berpendapat bahwa berdasarkan hasil analisis kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (a) *Planning and decision making*; (b) *Organizing for effective performance*; (c) *Leading and motivating*; (d) *Controlling performance*.

3. Kepala Sekolah Sebagai Seorang Pemimpin

Diantara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O'Donnel dan Weihrich. Di dalam bukunya yang berjudul "*Management*", cetakan ketujuh, tahun 1980, antara lain dikemukakan, bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi. (*Leadership is generally defined simply as influence, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals*). Dari konsep tersebut dapat dikembangkan lebih jauh makna yang terkandung di dalamnya. Makna kata, "kemauan keras berusaha" di dalamnya mencerminkan keinginan keras dengan penuh semangat dan percaya diri (*to work with real and confidence*). (Wahjosumidjo, 2002:103)

Kata "memimpin" mempunyai arti: memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi

kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan. (Wahjosumidjo, 2002:104)

Selanjutnya, Koontz dalam buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Wahjosumidjo, 2002:105) memberikan definisi fungsi kepemimpinan sebagai berikut: “*The function of leadership, therefore, is to induce or persuade all subordinates of followers to contribute willingly to organizational goals in accordance with their maximum capability*”

Mengacu definisi di atas, agar para bawahan dengan penuh kemauan serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal berhasil mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus mampu membujuk (*to induce*) dan meyakinkan (*persuade*) bawahan.

Pendapat berbeda mengenai peranan kepemimpinan, dibicarakan pula H.G.Hicks dan C.R.Gullet di dalam bukunya yang berjudul *Organization Theory and Behavior*. Menurut Hick delapan rangkaian kepemimpinan (*leadership functions*), yaitu: adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan yang terakhir bersedia menghargai. (Wahjosumidjo, 2002:106)

Sehingga menurut Wahjosumidjo (2002:118) dapat dirumuskan, dengan memperhatikan fungsi-fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Koontz maupun Hick Cs, terasa masih sangat relevan, bahkan diperlukan oleh para kepala sekolah. Dari kedua pendapat tersebut pada intinya, kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut selalu:

- (a) Bertanggung jawab agar para guru, staf dan siswa menyadari akan tujuan sekolah yang telah ditetapkan, dengan kesadaran tersebut para guru, staf, dan siswa dengan penuh semangat, keyakinan melaksanakan tugas masing-masing dalam mencapai tujuan sekolah;
- (b) Agar guru, staf, dan siswa melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran, maka setiap kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyediakan segala dukungan, peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan;
- (c) Kepala sekolah harus pula mampu memahami motivasi setiap guru, staf, dan siswa, mengapa mereka bersikap dan berperilaku baik yang bersifat positif maupun reaksi yang tidak mendukung;
- (d) Kepala sekolah harus selalu tampak sebagai sosok yang selalu dihargai, dipercaya, diteladani, dituruti segala perintahnya, sehingga kepala sekolah sebagai seorang pemimpin betul-betul berfungsi sebagai sumber inspirasi bawahan;
- (e) Kepala sekolah harus selalu dapat menjaga memelihara keseimbangan antara guru, staf dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah serta kepentingan masyarakat di pihak lain. Sehingga, tercipta suasana keseimbangan, keserasian antara kehidupan sekolah dengan masyarakat (*equilibrium*);
- (f) Tipe kepala sekolah harus menyadari bahwa esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*the followership*). Artinya kepemimpinan tidak akan terjadi apabila tidak didukung pengikut atau bawahan. Bawahan dalam hal ini adalah para guru, staf dan siswa;
- (g) Memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dari hasil usaha bersama;
- (h) Untuk mengatasi permasalahan mata rantai pengelolaan kepala sekolah yang sebenarnya sangat menentukan terciptanya kepala sekolah yang profesional, dipakailah pendekatan “kerangka pikir BB model”.

D. Penelitian yang Relevan

Penelitian oleh Jajuli Panca Sambada (2009:287) tentang Evaluasi Pelaksanaan Program SMK Bertaraf Internasional di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, menyimpulkan bahwa dukungan terhadap 12 janji kinerja SMK bertaraf Internasional di provinsi DIY termasuk dalam kategori yang cukup baik. Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan model CIPP, subjek pada 7 SMK bertaraf Internasional di provinsi DIY. 12 janji SMK bertaraf internasional itu adalah sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, Bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar dalam pembelajaran produktif, *standard training workshop*, *advance training workshop*, unit produksi dan jasa (*teaching factory*), lingkungan sekolah, komunikasi bahasa asing, mitra Internasional, lulusan bekerja di luar negeri, skor TOEIC guru dan siswa, teknologi informasi dan komunikasi, dan sertifikasi Internasional untuk tempat uji kompetensi.

Penelitian yang dilakukan Ristu Rahayuni (2010:123) tentang Implementasi Program Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) pada Program Keahlian Tata Boga (Restoran) di SMK N 3 Klaten, menyimpulkan bahwa implementasi program SBI pada Program Keahlian Tata Boga (Restoran) di SMK N 3 Klaten dari komponen *input* yang terdiri dari peserta didik (siswa), organisasi dan manajemen, tenaga pendidik, kurikulum, sarana dan prasarana dalam kategori baik; implementasi program SBI pada Program Keahlian Tata Boga (Restoran) di SMK N 3 Klaten dari

komponen proses yang meliputi manajemen organisasi dan proses belajar mengajar termasuk dalam kategori sangat baik; implementasi program SBI pada Program Keahlian Tata Boga (Restoran) di SMK N 3 Klaten dari komponen *output* yang meliputi aspek akademik dan non akademik termasuk dalam kategori yang baik.

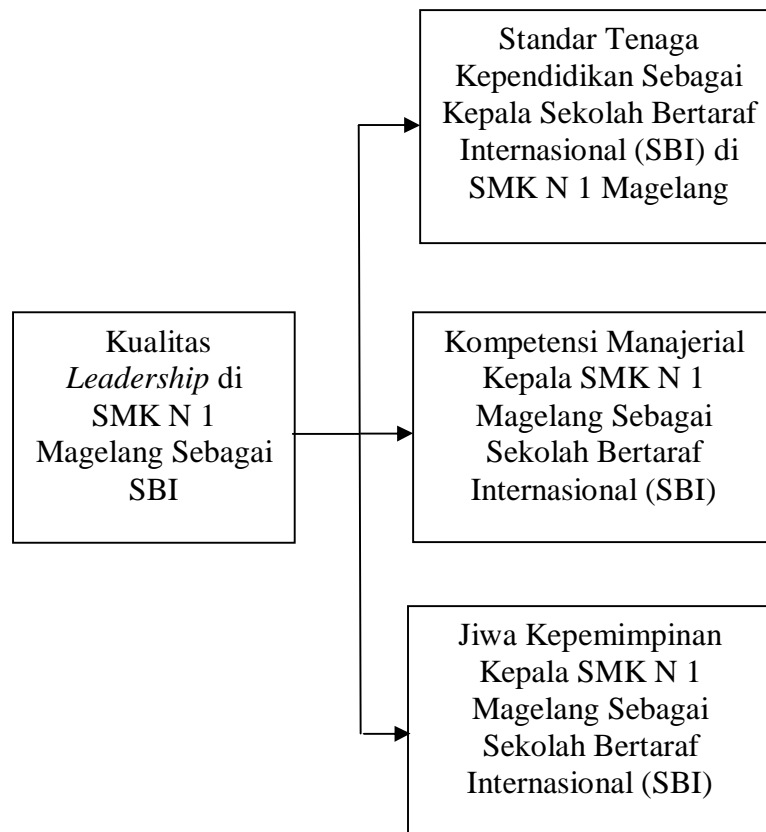
Kemudian, penelitian Amat Jaedun (2010) dalam jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan (2010:167) tentang Pencapaian Indikator IKKT pada Penyelenggaraan SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta, menyimpulkan bahwa penyelenggaraan pendidikan pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta belum sesuai dengan standar penyelenggaraan SMK RSBI yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan pada 6 SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kelemahan-kelemahan yang masih dijumpai terutama berkaitan dengan pemenuhan Indikator Kerja Kunci Tambahan (IKKT), yang meliputi semua aspek baik kurikulum, proses pembelajaran, penilaian, kesiapan pendidik, kesiapan kepala sekolah, manajemen sekolah, ketersediaan sarana dan prasarana, pembiayaan, penyelenggaraan *teaching factory* dan *self access study*.

E. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir berfungsi untuk membentuk bingkai penalaran, asumsi secara rasional untuk menjelaskan tahapan penelitian. Terkait

dengan judul yang diangkat oleh peneliti yaitu “Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)”, maka disusunlah kerangka pemikiran bahwa *leadership* yang berkualitas merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) yang dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mempunyai daya saing di dunia kerja Internasional.

Penelitian ini mengacu pada kualitas *leadership* atau kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Bertaraf Internasional (SMKBI). Lebih jelasnya kerangka berfikir dibuat berupa gambar alur kerangka berfikir. Alur kerangka berfikir tersebut digambarkan seperti di bawah ini:



———— = komponen yang diteliti

Gambar 2. Kerangka Berfikir Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

F. Pertanyaan Penelitian

Rumusan pertanyaan penelitian untuk kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?
2. Bagaimanakah kompetensi manajerial Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?
3. Bagaimanakah jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK N 1 Magelang, Jalan Cawang No.1, Magelang Selatan, Magelang, Jawa Tengah. Waktu penelitian pada bulan Januari 2011.

Alasan yang digunakan untuk memilih SMK N 1 Magelang adalah SMK tersebut sebagai satu-satunya SMK negeri di kota Magelang yang memiliki prestasi yang baik diantaranya meliputi prestasi dalam hal kegiatan belajar mengajar dan prestasi dalam menghasilkan lulusan atau *output* yang siap kerja serta telah mendapatkan ISO dan mendapatkan predikat sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

B. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian evaluasi dengan metode studi kasus. Menurut Saifuddin Azwar (1997: 8), studi kasus merupakan penyelidikan mendalam (*in-depth study*) mengenai unit sosial sedemikian rupa sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut. Dalam studi kasus lebih

menekankan mengkaji variabel yang cukup banyak pada jumlah unit yang kecil. (Moh Nazir, 2005: 57)

Pemakaian metode berganda (triangulasi) umumnya mengkombinasikan kedua pendekatan (kualitatif dan kuantitatif) dalam 3 cara, yaitu: (1) Pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan utama, pendekatan kualitatif sebagai fasilitator, (2) pendekatan kualitatif sebagai pendekatan utama, pendekatan kuantitatif sebagai fasilitator, (3) Kedua pendekatan diberi tekanan yang sama. (Asmadi Alsa, 2007: 79)

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran dan deskripsi tentang Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

C. Subjek dan Objek Penelitian

Dalam penetapan subyek penelitian atau responden sebagai informan, yang dipilih pertama adalah informan kunci. Berikut adalah tabel subjek penelitian dalam penelitian ini.

Tabel 3. Subjek Penelitian

No	Subjek	Metode
1.	Kepala Sekolah	Angket, Wawancara
2.	WKS 1 Bidang Pengajaran	Angket
3.	WKS 2 Bidang Kesiswaan	Angket
4.	Guru Mata Pelajaran (2)	Angket

Dalam penelitian ini, digunakan informan kunci (*key informan*) dan informan pendukung sebagai pihak yang mengetahui masalah yang akan

diteliti. Informan kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah dipilih sebagai informan kunci karena kepala sekolah yang mengerti tentang seluk beluk pengelolaan sekolah mulai dari aspek kepemimpinannya maupun aspek manajerialnya termasuk program SBI yang dijalankan oleh sekolah pada saat penelitian dilakukan. Sedangkan informan pendukung adalah pihak atau subjek yang terlibat langsung dalam kepemimpinan atau *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Oleh karena itu dipilih wakil kepala sekolah bidang pengajaran atau kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru mata pelajaran yang diambil sampel guru bahasa Indonesia, dan guru Matematika sebagai informan pendukung dalam penelitian ini.

Objek penelitian ini adalah kualitas *leadership* di Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), sesuai standar tenaga kependidikan dengan acuan Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) tahun 2007.

D. Variabel Penelitian

1. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Dengan kriteria-kriteria *leadership* dalam pengelolaan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) yang tercantum pada karakteristik esensial SBI

sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf Internasional dan dalam kepemimpinannya.

2. Definisi Operasional Variabel

a. Standar Tenaga Kependidikan sebagai Kepala SBI

Standar tenaga kependidikan sebagai Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) tercantum pada karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf Internasional, yang meliputi: pendidikan terakhir kepala sekolah, pelatihan yang ditempuh kepala sekolah, kemampuan berbahasa Inggris secara aktif, visi Internasional yang dimiliki kepala sekolah, kemampuan membangun jejaring Internasional. Ditambah dengan pengalaman mengajar kepala sekolah dan pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial meliputi manajemen sekolah, antara lain: proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi yang ditambah dengan struktur organisasi, pembagian tugas dan fungsi, koordinasi antara tugas dan fungsi serta penguasaan wawasan manajerial.

c. Jiwa Kepemimpinan

Jiwa kepemimpinan merupakan sifat, fungsi atau tugas kepala sekolah dalam memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan,

dan memimpin bawahan/anggota dalam rangka pengelolaan suatu organisasi.

E. Instrumen Penelitian

Penyusunan instrumen penelitian melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penentuan Jenis Instrumen

Menurut Saifuddin Azwar (1997: 34), instrumen pengukur variabel penelitian memegang peranan penting dalam usaha memperoleh informasi yang akurat dan terpercaya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, observasi, dokumentasi, dan angket.

a. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara dalam penelitian ini disusun sendiri berupa lembar petunjuk dengan mengacu pada tujuan penelitian yang ditujukan kepada subjek penelitian yaitu kepala sekolah. Pedoman penelitian diperlukan guna memperoleh data tentang kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang, yang meliputi standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SBI yang tercantum pada karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf Internasional dan dalam kepemimpinan kepala sekolah.

b. Pedoman observasi dan dokumentasi

Pedoman observasi dan dokumentasi disusun berupa lembar petunjuk tentang apa saja yang akan diambil datanya yang meliputi manajemen organisasi. Observasi dan dokumentasi ditujukan untuk mendapatkan data yang mengacu pada aspek manajerial, misalnya struktur organisasi.

c. Pedoman angket

Pedoman angket dalam penelitian ini disusun sendiri berupa lembar-lembar pertanyaan yang disesuaikan dengan jabatan masing-masing responden, misalnya: angket kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan angket guru. Angket ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang *leadership* atau kepemimpinan kepala sekolah di sekolah bertaraf Internasional. Angket yang digunakan berupa angket campuran. Beberapa pertanyaan menggunakan jenis angket terbuka dan beberapa lainnya menggunakan jenis angket tertutup.

2. Menyusun Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Kisi-kisi yang dibuat dalam penelitian ini akan digunakan untuk memperoleh data dari empat metode pengumpulan data yaitu wawancara, angket, dokumentasi, dan observasi pada SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Kisi-kisi dalam penelitian ini mengacu pada Pedoman Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) yang disusun oleh Badan Penelitian dan

Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional dengan modifikasi.

Dalam penelitian ini terdapat 3 indikator, yaitu:

- a. Standar Tenaga Kependidikan sebagai Kepala SBI
- b. Kompetensi manajerial
- c. Jiwa kepemimpinan

Kisi-kisinya seperti dalam tabel 4, sebagai berikut:

Tabel 4. Kisi – Kisi Instrumen Kualitas *Leadership* pada Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

Indikator	Butir/Item	Metode	Sumber Data	No. Soal	No. Butir /Item	Jumlah
1. Tenaga Kependidikan pada SBI	a. Kepala sekolah minimal berpendidikan S2 dari PT yang program studinya terakreditasi A	A	KS	A1	1	1
	b. Kepala sekolah telah menempuh pelatihan kepala sekolah yang diakui oleh pemerintah	A	KS	B1	2	1
	c. Kepala sekolah mampu berbahasa inggris secara aktif	A	KS	B2	3	1
	d. Kepala sekolah memiliki visi internasional	W	KS	1	4	1
	e. Kepala sekolah mampu membangun jejaring Internasional	W	KS	2	5	1
	f. Pengalaman kepala sekolah dalam mengajar	W	KS	3	6	1
	g. Pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah	W	KS	3	7	1
2. Kompetensi Manajerial	a. Adanya struktur organisasi yang jelas	O,D	-	-	8	1
	b. Pembagian tugas dan fungsi	A,W	KS	A3, 4	9	1
	c. Koordinasi antara tugas dan fungsi organisasi dan manajemen	W	KS	5	10	1
	d. Penguasaan wawasan manajerial	A	KS,WKS,G	B3,B2,B2	11	1
	e. Perencanaan organisasi dan manajemen	W	KS	6	12	1
	f. Pelaksanaan organisasi dan manajemen	W	KS	7	13	1
	g. Pengendalian organisasi dan manajemen	W	KS	8	14	1
	h. Evaluasi organisasi dan manajemen	W	KS	9	15	1
3. Jiwa Kepemimpinan	a. Bekerja, mengarahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan	A	WKS, G	B1,B1	16	1
	b. Memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya	A	KS	B4	17	1
	c. Mengerti dengan baik apa arti fungsi dan tugas pimpinan	A	KS	B6	18	1
	d. Memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya	A	KS	B5	19	1
	e. Terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif	A	WKS,G	B3,B3	20	1
	f. Bekerja sama dan bermitra dengan yang lain	A	KS,WKS,G	B8,B5,B5	21	1
	g. Menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan	A	WKS,G	B6,B6	22	1
	h. Mendukung, mengembangkan, dan merawat staf	A	WKS,G	B7;B8,B7;B8	23	1
	i. Mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel	A	KS,WKS,G	B9,B9	24	1
	j. Tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya	A	KS	A6	25	1
	k. Berpengaruh atau berwibawa	A	WKS,G	B10,B10	26	1
	l. Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi	A	KS,WKS,G	B7,B11,B11	27	1
	m. Selalu siap terhadap lingkungan sekolah	A	WKS,G	B12,B12	28	1
	n. Tegas	A	WKS,G	B13,B13	29	1
	o. Kerja sama	A	WKS,G	B14,B14	30	1
	p. Percaya diri	A	WKS,G	B15,B15	31	1
	q. Diplomatis	A	WKS,G	B4,B4	32	1
	r. Mampu mengambil keputusan	A	KS	A4	33	1
Jumlah						33

Keterangan :

Metode :

- W = Wawancara
- O = Observasi
- D = Dokumentasi
- A = Angket

Sumber Data :

KS = Kepala Sekolah

WKS = Wakil kepala sekolah

G = Guru B.Indonesia & Guru Matematika

3. Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini pengujian instrumen menggunakan pengujian validitas isi (*content validity*). Dalam pengujian validitas isi menurut Sugiyono (2007:353), instrumen yang berbentuk tes, pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Untuk instrumen yang akan mengukur efektivitas pelaksanaan program, maka pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan isi atau rancangan yang telah ditetapkan.

Secara teknis pengujian validitas isi dapat dibantu dengan menggunakan kisi-kisi instrumen. Dalam kisi-kisi itu terdapat variabel yang diteliti, indikator sebagai tolak ukur dan nomor butir (item) pertanyaan atau pernyataan yang telah dijabarkan dari indikator. Dengan kisi-kisi instrumen itu maka pengujian validitas dapat dilakukan dengan mudah dan sistematis.

Dalam konteks penelitian ini, para dosen di lingkungan perguruan tinggi ditempatkan sebagai ahli. Pengujian validasi dilakukan dengan menelaah isi butir pertanyaan/pernyataan penelitian. Pada penelitian ini menggunakan dua pendapat dosen yang ahli materi.

4. Hasil Pengujian Instrumen

Dari lembar *expert judgment* yang diserahkan kepada dua orang ahli materi didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Instrumen

Expert	Komentar/saran	Revisi
1	<ul style="list-style-type: none"> • Angket dapat digunakan • Pada waktu wawancara kalimatnya jangan terpaku pada pedoman agar lebih etis 	Saat wawancara tidak terpaku dengan pedoman wawancara.
2	Untuk analisis data harus diperhatikan triangulasi (validasi) antar teknik (wawancara dengan angket) dan antar sumber (kepala sekolah dengan wakasek dan guru)	Tidak ada revisi, analisis data menggunakan dua macam triangulasi yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

F. Validasi Data

Validasi data yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi ada 2 macam yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik, keduanya dipakai dalam penelitian ini.

Dalam teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menghubungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dengan sumber data yang telah ada. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. (Sugiyono, 2005)

Triangulasi teknik yaitu teknik triangulasi yang dilakukan dengan membandingkan dan mengecek balik antara data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan pernyataan atau kriteria yang ada dalam pedoman penjaminan mutu.

Sedangkan untuk angketnya digunakan metode triangulasi sumber, yaitu teknik triangulasi yang dilakukan dengan membandingkan dan

mengecek balik antara data hasil angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah dan guru tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMK N 1 Magelang.

G. Metode Pengumpulan Data

Berikut adalah metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. (Moleong, 2006: 186)

Dalam penelitian ini metode wawancara memiliki peranan yang penting. Metode ini bertujuan untuk memperoleh data berupa keterangan, informasi, atau penjelasan-penjelasan dari informan yaitu kepala sekolah. Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk memperoleh data mengenai kualitas *leadership* pada sekolah bertaraf internasional tersebut. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu dengan membuat pedoman wawancara. Jumlah pertanyaan yang diajukan sebanyak 15 pertanyaan. Wawancara dilakukan secara langsung kepada kepala sekolah dan menggunakan media perekam dan catatan.

2. Dokumentasi

Menurut Moleong (2005: 219) dalam penelitian Ristu Rahayuni menyatakan bahwa teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen yaitu bahan tertulis yang bersifat internal maupun eksternal yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Dari dokumen dilakukan kajian terhadap isinya, sehingga memperoleh kesimpulan melalui usaha untuk menemukan karakteristik pesan.

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tambahan yang berhubungan dengan kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

3. Observasi

Menurut S. Nasution (2009: 106) observasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti terjadi dalam kenyataan. Dengan observasi sebagai alat pengumpul data dimaksud observasi yang dilakukan secara sistematis bukan observasi sambil-sambilan atau secara kebetulan saja. Dalam observasi ini diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan yang sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk mempengaruhi, mengatur dan memanipulasikannya.

Teknik observasi digunakan untuk memperoleh data tambahan yang berhubungan dengan kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

4. Angket

Menurut S. Nasution (2009:128) dalam bukunya *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, angket atau questionnaire adalah daftar pertanyaan yang didistribusikan melalui pos untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Responden ditentukan berdasarkan teknik sampling. Angket pada umumnya meminta keterangan tentang fakta yang diketahui oleh responden atau juga mengenai pendapat atau sikap.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dengan angket sifatnya untuk mempermudah mendapatkan data. Angket digunakan untuk memperoleh data mengenai kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) dari semua responden. Angket ini disusun berupa pertanyaan-pertanyaan yang jawabannya berupa uraian.

H. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 2 teknik, yaitu analisis deskriptif data kualitatif kemudian analisis statistik deskriptif untuk data kuantitatif. Analisis deskriptif artinya data yang diperoleh disajikan apa adanya kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai fakta yang ada. Menurut Sugiyono (2007: 23), data kualitatif adalah data yang berbentuk

kalimat kata atau gambar. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan (skoring).

Data yang dianalisis secara kualitatif adalah data dari hasil wawancara, angket, dokumentasi, dan observasi. Data tersebut dianalisis sehingga diperoleh informasi ucapan, tulisan, dan perilaku yang dapat diamati dari subjek lain serta dapat digambarkan dengan kata-kata atau kalimat. Data tentang hasil wawancara, angket, observasi dan dokumentasi dikumpulkan, dikelompokkan, diinterpretasikan untuk kemudian disimpulkan.

Simpulan atau hasil dari analisis data kualitatif kemudian dianalisis secara kuantitatif menggunakan statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2007: 23), statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau member gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum.

Penentuan kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) dapat dibandingkan dengan Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) untuk mengetahui kualitas *leadership* atau Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) yaitu dengan menggunakan CIPP (*Context, Input, Process, Product*) *Evaluation Mode*. Pada setiap butir atau item digunakan skala Guttman 0–1. Butir atau item tidak sesuai dengan standar memperoleh nilai 0, sedangkan butir atau item yang sesuai dengan standar memperoleh nilai 1.

Menurut Suharsimi Arikunto (2006: 37) dalam penelitian Ristu Rahayuni (2010:76) langkah-langkah analisis yang dipergunakan untuk pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Mengalikan nilai masing-masing butir atau item dengan bobotnya.
2. Membagi jumlah nilai butir atau item dengan jumlah bobot.

Jika bobot butir disingkat BB, nilai indikator NI, nilai butir NB, dan jumlah bobot disingkat JB maka rumus nilai akhir indikator dalam singkatan adalah sebagai berikut :

$$NI = (BB \times NB) : JB$$

$$\text{Nilai Indikator} = \frac{(\text{jumlah bobot butir} \times \text{nilai butir})}{\text{Jumlah bobot}}$$

Menurut Suharsimi Arikunto (2002) dalam thesis Jajuli Panca Sambada (2010:119) perhitungan kriteria pengukuran efektifitas dilakukan dengan rumus:

$$Mi = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi ideal} + \text{skor terendah ideal})$$

$$SBi = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi ideal} - \text{skor terendah ideal})$$

$$X > Mi + 1,5 (SBi) = \text{Sangat baik}$$

$$Mi < X < Mi + 1,5 (SBi) = \text{Baik}$$

$$Mi - 1,5 (SBi) < X < Mi = \text{Cukup baik}$$

$$X < Mi - 1,5 (SBi) = \text{Kurang baik}$$

Dengan keterangan:

$$NI = \text{Nilai Indikator}$$

BB = Bobot Butir

NB = Nilai Butir

JB = Jumlah Bobot

Mi = Skor Rerata Ideal

SBi = Skor Simpangan Baku Ideal

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

1. Profil SMK N 1 Magelang

a. Identitas Sekolah

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Magelang berlokasi di Jalan Cawang No.2 Kelurahan Jurangombo, Kecamatan Magelang Selatan, Kota Magelang dengan Kode Pos 56123. Lembaga Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Kota Magelang memiliki Nomor Data Sekolah (NDS)/Nomor Statistik Sekolah (NSS) sebagai berikut: 400010/321036002001. Lembaga ini diselenggarakan oleh pemerintah Kota Magelang dengan SK terakhir status sekolah No.236/DED/B1/65, tanggal 1 Agustus 1965. Lembaga Kena Pajak (LKP) dengan nama SMK Negeri 1 Magelang dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP): 0.004.721.7-524. SMK Negeri 1 Magelang juga memiliki website yaitu <http://www.smkn1magelang.com> dan email smkn1magelang_2000@yahoo.com.

SMK N 1 Magelang merupakan sekolah yang terletak di lereng Gunung Tidar yang berhawa sejuk, tenang dan nyaman dengan

luas sekolah sekitar 4,8 ha. Situasi dan kondisi ini sangat menunjang suasana pendidikan yang diselenggarakan di SMK N 1 Magelang tersebut. Untuk menunjang proses belajar mengajar, sekolah mempunyai beberapa fasilitas, antara lain:

- 1) Bengkel bangunan;
- 2) Bengkel elektronika;
- 3) Bengkel komputer jaringan;
- 4) Bengkel listrik;
- 5) Bengkel pendingin dan tata udara;
- 6) Bengkel mesin;
- 7) Bengkel otomotif;
- 8) Laboratorium bahasa.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Magelang dipimpin oleh Drs. Ch. Heri Subroto, M.Pd., selaku kepala sekolah. Bidang kegiatan/usaha yang diselenggarakan oleh SMK N 1 Magelang adalah jasa pendidikan kejuruan setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dengan lama pendidikan selama 3 (tiga) tahun. Tujuan pendidikan menengah kejuruan yaitu meningkatkan kecerdasan pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

SMK N 1 Magelang ini telah menjalin kerjasama dengan beberapa industri besar di kota Magelang maupun di luar kota Magelang, jumlahnya kurang lebih 200 perusahaan.

SMK N 1 Magelang mempunyai tenaga pengajar dari lulusan sarjana (S1) dan pasca sarjana (S2). Tenaga pengajar atau tenaga pendidik tersebut mendapatkan kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan di dalam maupun di luar negeri. Data jumlah tenaga edukatif dan tenaga administratif yang termasuk dalam tenaga kependidikan di SMK N 1 Magelang bersama dengan pendidikan terakhirnya dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Jumlah Pegawai Tetap Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Status	Kelompok Ijazah							Jumlah
	SD	SMP	SMA	D3	D4	S1	S2	
Edukatif	-	-	-	10	7	161	12	190
Administratif	5	8	24	2	-	3	-	42
Jumlah	5	8	24	12	7	164	12	232

b. Visi dan Misi Sekolah

SMK Negeri 1 Magelang sebagai satu-satunya SMK Negeri di kota Magelang yang berpredikat sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) memiliki visi dan misi sekolah. Visi SMK N 1 Magelang adalah:

- 1) Menjadi SMK teknologi bertaraf Internasional yang unggul.
- 2) Dikelola secara professional.

- 3) Pencetak sumber daya manusia yang tangguh dan berwawasan global.

Sedangkan, misi SMK N 1 Magelang adalah sebagai berikut:

- 1) Membentuk tamatan yang berkepribadian unggul dan berprestasi.
- 2) Mencetak tamatan yang profesional dibidang teknologi dan berjiwa *entrepreneur*.
- 3) Mengelola sekolah dengan system manajemen mutu menuju *Total Quality Manajement* (TQM).
- 4) Menjadikan sekolah sebagai pusat layanan informasi, komunikasi dan teknologi (ICT), serta layanan pemakai tamatan.

c. Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI)

SMK N 1 Magelang ditetapkan sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), mulai tahun 2007 dengan surat penunjukan Direktur Pembinaan SMK no: 2823/F3/KP/2007 pada tanggal 5 November 2007.

d. Kurikulum/Program Keahlian

Program pendidikan yang diselenggarakan di SMK N 1 Magelang adalah pendidikan dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan KTSP Spektrum 2008, yaitu bidang studi keahlian: Teknologi dan Rekayasa, dengan program studi keahlian:

- 1) Teknik Bangunan
- 2) Teknik Elektronika
- 3) Teknik Ketenagalistrikan
- 4) Teknik Pendingin dan Tata Udara
- 5) Teknik Mesin
- 6) Teknik Otomotif

Dengan kompetensi keahlian:

- 1) Teknik arsitektur (gambar bangunan)
- 2) Teknik konstruksi kayu
- 3) Teknik konstruksi batu dan beton
- 4) Teknik audio video
- 5) Teknik instalasi tenaga listrik
- 6) Teknik pendingin dan tata udara
- 7) Teknik permesinan
- 8) Teknik otomotif kendaraan ringan.

SMK N 1 Magelang menerapkan dan melaksanakan Kurikulum

Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan pendekatan:

- 1) BBC (*Broad Based Curriculum*)
- 2) CBT (*Competency Based Training*)
- 3) *Mastery Learning*

2. Standar Tenaga Kependidikan Sebagai Kepala SBI di SMK N 1 Magelang

Standar tenaga kependidikan sebagai Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), tercantum pada standar/acuan Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional Tahun 2007. Standar tenaga kependidikan sebagai Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) meliputi pendidikan minimal kepala sekolah dan akreditasi program studinya tersebut, pelatihan kepala sekolah yang ditempuh dan diakui oleh pemerintah, kemampuan kepala sekolah dalam berbahasa Inggris secara aktif, visi internasional yang dimiliki oleh kepala sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam membangun jejaring internasional, kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah, serta jiwa kepemimpinan dan enterprenual yang kuat. Namun untuk kriteria kepemimpinan yang memiliki kompetensi manajerial serta jiwa kepemimpinan dan enterprenual yang kuat, keduanya akan dijabarkan sendiri, dan masing-masing memiliki butir (item) yang akan dibahas lebih lanjut pada indikator yang lain. Selain kriteria tenaga kependidikan pada sekolah bertaraf internasional yang tercantum pada Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional Tahun 2007, butir/itemnya ditambah dua lagi yang menjadi prasyarat seseorang menjadi kepala sekolah, yaitu: pengalaman kepala sekolah dalam mengajar/menjadi guru dan pengalaman kepala sekolah dalam menjabat sebagai kepala sekolah.

Metode yang dilakukan untuk mendapatkan data tenaga kependidikan pada Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) adalah wawancara dan angket dengan sumber data kepala sekolah langsung yang berperan sebagai informan kunci (*key informan*). Data hasil penelitian dengan wawancara dan angket kemudian dilakukan triangulasi metode. Berikut ini adalah hasil triangulasi tenaga kependidikan sebagai Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) di SMK N 1 Magelang:

Tabel 7. Hasil/Data Kualitas Tenaga Kependidikan Sebagai Kepala SBI

No	Kriteria	Syarat	Hasil/Data	Kesimpulan
a.	Pendidikan minimal kepala sekolah	Kepala sekolah berpendidikan minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A	Pasca sarjana (S2) dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A	Sudah terpenuhi
b.	Pelatihan yang ditempuh kepala sekolah	Kepala sekolah telah menempuh pelatihan kepala sekolah yang telah diakui oleh pemerintah	Sudah menempuh pelatihan kepala sekolah yang diakui oleh pemerintah	Sudah terpenuhi
c.	Kemampuan kepala sekolah dalam berbahasa Inggris secara aktif	Kepala sekolah mampu berbahasa inggris secara aktif	Belum mampu berbahasa inggris secara aktif, tetapi kepala sekolah mempunyai keberanian untuk berbicara	Belum terpenuhi
d.	Visi internasional yang dimiliki kepala sekolah	Kepala sekolah memiliki visi internasional	Visi internasional yang dimiliki kepala sekolah adalah berwawasan global, dikelola secara internasional, menggunakan manajemen <i>Total Quality Management (TQM)</i>	Sudah terpenuhi

Bersambung...

Lanjutan...

No.	Kriteria	Syarat	Hasil/Data	Kesimpulan
e.	Kemampuan kepala sekolah dalam membangun jejaring internasional	Kepala sekolah mampu membangun jejaring internasional	Kepala sekolah berusaha membangun jejaring internasional, antara lain: Berkunjung ke Jerman 3x, mengikuti pelatihan manajemen kepala sekolah di Jerman, bekerja sama dengan Turki di Turki, saling tukar guru dengan Turki, Turki dan Indonesia saling berkunjung, menjalin hubungan dengan Negara ASEAN yaitu dengan Thailand, saling bertukar kunjungan dengan Thailand dan bertukar guru dengan Thailand, mengundang guru dari Amerika sebanyak 2x, dan adanya guru ICT dari Korea.	Sudah terpenuhi
f.	Pengalaman kepala sekolah dalam mengajar	Kepala sekolah minimal mempunyai pengalaman mengajar selama ± 5 tahun	Mengajar program keahlian teknik bangunan selama 11 tahun.	Sudah terpenuhi
g.	Pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah	Kepala sekolah memiliki pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah	Mulai menjabat menjadi kepala sekolah di Kebumen selama 3 tahun, kemudian menjadi kepala sekolah di SMK N 1 Magelang selama 12 tahun sampai sekarang.	Sudah terpenuhi

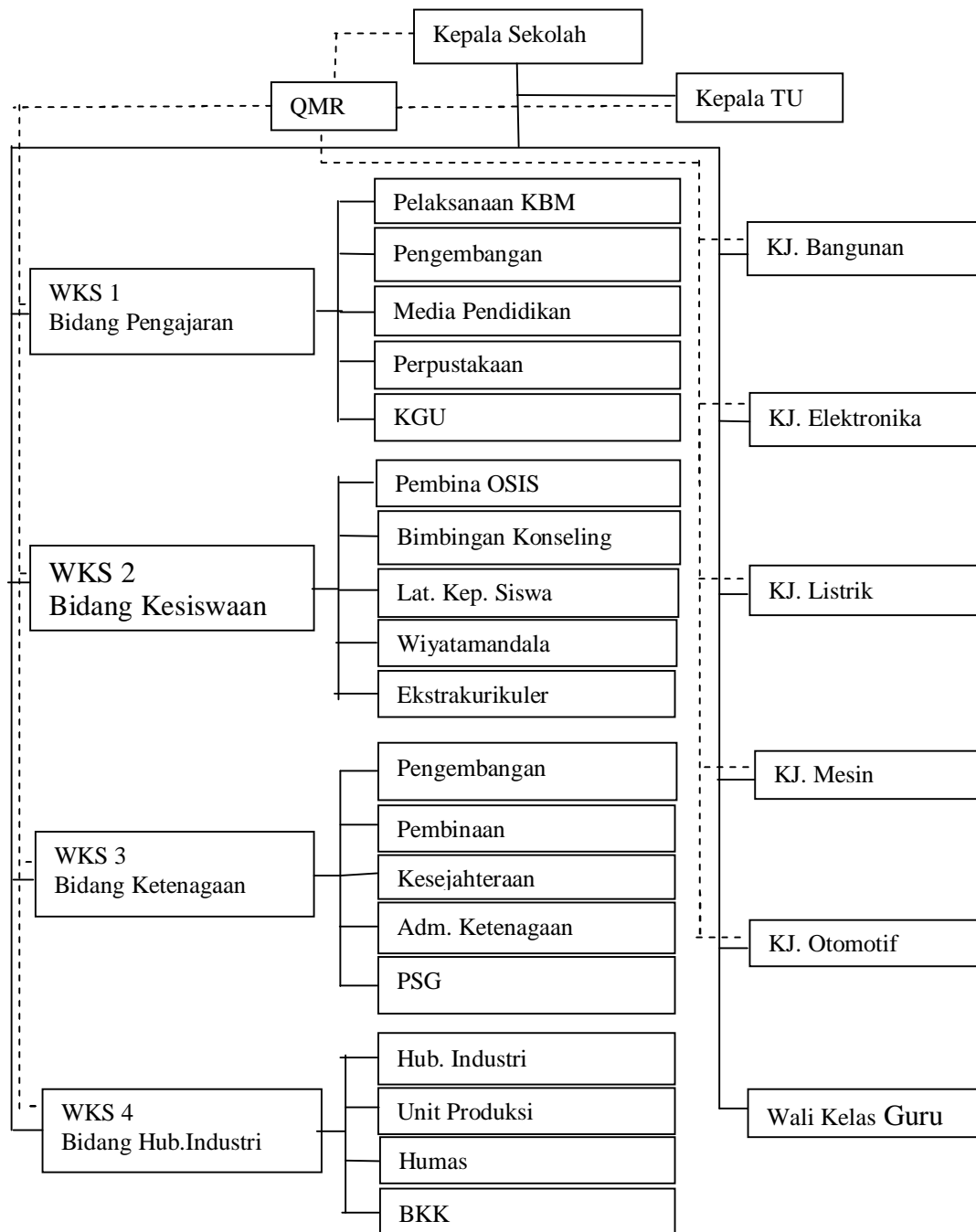
3. Kompetensi Manajerial Kepala SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Butir-butir (item) dalam kompetensi manajerial disusun dari buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Wahjosumidjo, 2002:101) dan dikembangkan sendiri. Metode yang dilakukan pada aspek kompetensi manajerial ini adalah observasi, dokumentasi, wawancara dan angket. Data hasil penelitian kemudian ditriangulasi menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Berikut ini adalah hasil triangulasi kompetensi manajerial:

Tabel 8. Hasil/Data Kualitas Kompetensi Manajerial

No	Kriteria	Syarat	Hasil/Data	Kesimpulan
a.	Struktur organisasi	Adanya struktur organisasi (memenuhi kompetensi manajerial)	Struktur organisasi SMK N 1 Magelang sudah ada dan terletak di Ruang tamu kepala sekolah. Struktur organisasi SMK N 1 Magelang dapat dilihat pada gambar 3 .	Sudah terpenuhi
b.	Pembagian tugas dan fungsi	Adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas (memenuhi kompetensi manajerial)	Tugas dan fungsi yang ada di sekolah semuanya dibagi habis sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta kompetensi yang dimiliki yang disesuaikan dengan <i>business plan</i> nya	Sudah terpenuhi
c.	Koordinasi antara tugas dan fungsi	Adanya koordinasi antara tugas dan fungsi (memenuhi kompetensi manajerial)	SMK N 1 Magelang sudah memiliki koordinasi antara tugas dan fungsi organisasi dan manajemen. Hal itu dibuktikan dengan adanya pembagian tugas antara tugas fungsional dan struktural.	Sudah terpenuhi
d.	Penguasaan wawasan manajerial	Menguasai wawasan manajerial (memenuhi kompetensi manajerial)	Kepala sekolah sudah menguasai wawasan manajerial	Sudah terpenuhi
e.	Perencanaan organisasi dan manajemen	Adanya perencanaan organisasi dan manajemen yang jelas (memenuhi kompetensi manajerial)	Sudah ada perencanaan organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang. Sistemnya menggunakan system perencanaan PDCA (<i>plan, do, check, action</i>)	Sudah terpenuhi
f.	Pelaksanaan organisasi dan manajemen	Adanya pelaksanaan organisasi dan manajemen yang jelas (memenuhi kompetensi manajerial)	Pelaksanaan organisasi dan manajemen sudah dilakukan di SMK N 1 Magelang, tetapi tidak semua pekerjaan atau kegiatan kepala sekolah yang menangani, tapi ada beberapa tugas yang didelegasikan kepada bawahannya.	Sudah terpenuhi
g.	Pengendalian organisasi dan manajemen	Adanya pengendalian organisasi dan manajemen (memenuhi kompetensi manajerial)	Sudah ada pengendalian organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang yang dilakukan dengan komunikasi internal secara formal dan tidak formal.	Sudah terpenuhi
h.	Evaluasi organisasi dan manajemen	Adanya evaluasi organisasi dan manajemen yang jelas (memenuhi kompetensi manajerial)	Sudah ada evaluasi organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang yaitu evaluasi internal dan eksternal.	Sudah terpenuhi

STRUKTUR ORGANISASI SMK N 1 MAGELANG



Gambar 3. Struktur Organisasi SMK N 1 Magelang

4. Jiwa Kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Butir-butir (item) dalam aspek jiwa kepemimpinan disusun dari buku Wahjosumidjo (2002:23) yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah* dan dikembangkan sendiri. Pada aspek jiwa kepemimpinan, metode yang dilakukan untuk mendapatkan data adalah angket.

Sehingga, pada aspek jiwa kepemimpinan ini dilakukan triangulasi sumber. Berikut ini adalah hasil triangulasi aspek jiwa kepemimpinan:

Tabel 9. Hasil/Data Kualitas Jiwa Kepemimpinan

No	Kriteria	Syarat	Hasil/Data	Kesimpulan
a.	Bekerja, mengarahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan	Mampu bekerja, mengarahkan, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah bekerja, mengarahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan	Sudah terpenuhi
b.	Paham dengan tujuan kepala sekolah yang hendak dicapainya	Memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya	Sudah terpenuhi
c.	Mengerti arti, fungsi dan tugas pemimpin	Mengerti dengan baik apa arti, fungsi dan tugas pimpinan (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah mengerti dengan baik apa arti, fungsi dan tugas pimpinan	Sudah terpenuhi
d.	Memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya	Memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya	Sudah terpenuhi
e.	Terampil berkomunikasi	Terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif	Sudah terpenuhi
f.	Bekerja sama dan bermitra dengan yang lain	Bekerja sama dan bermitra dengan yang lain (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah bekerja sama dan bermitra dengan yang lain	Sudah terpenuhi

Bersambung...

Lanjutan...

g.	Menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan	Menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan	Sudah terpenuhi
h.	Mendukung, mengembangkan dan merawat staf	Mendukung, mengembangkan dan merawat staf (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah mendukung, mengembangkan dan merawat staf	Sudah terpenuhi
i.	Kemampuan memimpin diri sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab	Mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel	Sudah terpenuhi
j.	Tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya	Tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah belum memenuhi kriteria atau butir tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilannya	Belum terpenuhi
k.	Berpengaruh atau berwibawa	Berpengaruh atau berwibawa (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah berpengaruh atau berwibawa	Sudah terpenuhi
l.	Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi	Mampu menyesuaikan diri terhadap situasi (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah mampu menyesuaikan diri terhadap situasi	Sudah terpenuhi
m.	Kesiapan terhadap lingkungan sekolah	Selalu siap terhadap lingkungan sekolah (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah berusaha untuk selalu siap terhadap lingkungan sekolah	Sudah terpenuhi
n.	Tegas	Memiliki sifat tegas (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah tegas	Sudah terpenuhi
o.	Kerja sama	Selalu bekerja sama dengan pihak lain (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah menerapkan kerja sama dalam pola kepemimpinannya	Sudah terpenuhi
p.	Percaya diri	Memiliki percaya diri (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah percaya diri	Sudah terpenuhi
q.	Diplomatis	Diplomatis (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah diplomatis	Sudah terpenuhi
r.	Kemampuan mengambil keputusan	Mampu mengambil keputusan (memenuhi kompetensi jiwa kepemimpinan)	Kepala sekolah sudah mampu mengambil keputusan dengan menerapkan system musyawarah mufakat	Sudah terpenuhi

B. Penilaian Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Kualitas *leadership* (kepemimpinan) di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) yang diteliti perlu dilakukan penilaian untuk mengetahui bagaimana kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang. Penilaian dilakukan dengan memberikan skor kriteria terhadap butir (item) dalam indikator tenaga kependidikan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), kompetensi manajerial, dan jiwa kepemimpinan yang diteliti. Hasil penilaian tersebut akan memberikan keterangan kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang termasuk dalam kategori sangat baik, baik, cukup baik, atau kurang baik. Penilaian ini dibuat untuk mempermudah dalam menggambarkan atau mendeskripsikan tingkat kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

1. Hasil Penilaian Tenaga Kependidikan Kepala SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil perhitungan butir-butir (item) kualitas dari aspek tenaga kependidikan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI):

Tabel 10. Kualitas Tenaga Kependidikan Kepala SBI

Interval Skor	Skor	Kategori
> 5.25	6	Sangat Baik
3.5 – 5.25	-	Baik
1.74 – 3.5	-	Cukup Baik
< 1.74	-	Kurang Baik

Hasil dari kualitas *leadership* (kepemimpinan) pada aspek tenaga kependidikan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) diperoleh dengan kategori sangat baik.

2. Hasil Penilaian Kompetensi Manajerial Kepala SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil perhitungan butir-butir (item) kualitas dari aspek kompetensi manajerial:

Tabel 11. Kualitas Kompetensi Manajerial Kepala SBI

Interval Skor	Skor	Kategori
> 5.9995	8	Sangat Baik
4 – 5.9995	-	Baik
2.005 – 4	-	Cukup Baik
< 2.005	-	Kurang Baik

Hasil dari kualitas *leadership* (kepemimpinan) pada aspek kompetensi manajerial di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) diperoleh dengan kategori sangat baik.

3. Hasil Penilaian Jiwa Kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil perhitungan butir-butir (item) kualitas dari aspek jiwa kepemimpinan:

Tabel 12. Kualitas Jiwa Kepemimpinan Kepala SBI

Interval Skor	Skor	Kategori
> 13.5	17	Sangat Baik
9 – 13.5	-	Baik
4.5 – 9	-	Cukup Baik
< 4.5	-	Kurang Baik

Hasil dari kualitas *leadership* (kepemimpinan) pada aspek jiwa kepemimpinan di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) diperoleh dengan kategori sangat baik.

4. Hasil Penilaian Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil perhitungan butir-butir (item) kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI):

Tabel 13. Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

Interval Skor	Skor	Kategori
> 24.75	31	Sangat Baik
16.5 – 24.75	-	Baik
8.25 – 16.5	-	Cukup Baik
< 8.25	-	Kurang Baik

Hasil dari kualitas *leadership* (kepemimpinan) di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) diperoleh dengan kategori sangat baik.

C. Pembahasan

1. Pemenuhan Standar Tenaga Kependidikan Kepala SMK N 1 Magelang Sebagai SBI

Pemenuhan standar tenaga kependidikan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) merupakan salah satu aspek atau indikator dalam penelitian ini. Pada penelitian tenaga kependidikan kepala SBI ini

mengambil 5 unsur dari karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf internasional yang tercantum di dalam Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional (SMBI) yang dikeluarkan oleh Depdiknas (sekarang Kemendiknas) (2007:15) dan ditambah 2 unsur tambahan sebagai prasyarat menjadi kepala sekolah. Sehingga jumlah unsur yang diteliti adalah 7 butir, yaitu:

a. Pendidikan minimal kepala sekolah dan akreditasinya

Kepala sekolah SMK N 1 Magelang menempuh pendidikan terakhirnya di pasca sarjana S2, sehingga mendapatkan gelar Magister Pendidikan dengan program studi yang kepala sekolah tempuh pada pasca sarjananya terakreditasi A.

Syarat pendidikan minimal kepala sekolah yang terdapat dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf nasional pada objek penjaminan mutu tenaga kependidikan adalah kepala sekolah berpendidikan minimal S2 dari perguruan tinggi yang program studinya terakreditasi A. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi kriteria pendidikan minimal kepala sekolah dan akreditasinya dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

b. Pelatihan kepala sekolah yang telah ditempuh

Kepala sekolah SMK N 1 Magelang telah menempuh beberapa pelatihan kepala sekolah, baik pelatihan kepala sekolah yang diselenggarakan oleh pemerintah di dalam negeri, maupun pelatihan kepala sekolah yang diselenggarakan di luar negeri, misalnya pada pelatihan manajerial kepala sekolah di Jerman.

Salah satu syarat yang terdapat dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf nasional pada objek penjaminan mutu tenaga kependidikan adalah kepala sekolah telah menempuh pelatihan kepala sekolah yang diakui oleh Pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi kriteria kepala sekolah telah menempuh pelatihan yang diakui oleh Pemerintah dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

c. Kemampuan kepala sekolah berbahasa Inggris secara aktif

Kepala sekolah SMK N 1 Magelang belum mampu berbahasa Inggris secara aktif. Tetapi, kepala sekolah mempunyai keberanian untuk bicara. Hal itu dibuktikan dengan pengalaman-pengalaman kepala sekolah dalam kunjungannya ke luar negeri, diantaranya adalah berkunjung di Jerman, di Turki, di Thailand, dll.

Salah satu syarat yang terdapat dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf nasional pada

objek penjaminan mutu tenaga kependidikan adalah kepala sekolah mampu berbahasa Inggris secara aktif. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang belum memenuhi kriteria mampu berbahasa Inggris secara aktif dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

d. Visi internasional yang dimiliki oleh kepala sekolah

Menurut kepala sekolah SMK N 1 magelang dalam wawancaranya, beliau memiliki visi internasional. Visi internasional yang dimiliki oleh kepala sekolah, diantaranya adalah berwawasan global, dikelola secara internasional, dan menggunakan manajemen *Total Quality Management* (TQM).

Salah satu syarat yang terdapat dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf nasional pada objek penjaminan mutu tenaga kependidikan adalah kepala sekolah memiliki visi internasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi kriteria memiliki visi internasional dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

e. Kemampuan kepala sekolah membangun jejaring internasional

Kemampuan kepala sekolah dalam membangun jejaring internasional diuraikan dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

- 1) Berkunjung ke Jerman selama 3x
- 2) Mengikuti pelatihan manajemen kepala sekolah di Jerman
- 3) Bekerja sama dengan Turki di Turki
- 4) Saling tukar guru dengan Turki
- 5) Turki dan Indonesia saling berkunjung,
- 6) Menjalin hubungan dengan Negara Asean yaitu dengan Thailand
- 7) Saling bertukar kunjungan dengan Thailand, dari pihak SMK N 1 Magelang sudah mengirim guru ke Thailand sedangkan giliran guru Thailand dikirim ke Indonesia selama 6 bulan pada bulan Februari
- 8) Sudah 2x mengundang guru dari Amerika, 2x setahun jadi sudah 2 tahun berturut-turut, yang pertama namanya Sarah dan yang kedua namanya Brad
- 9) Adanya guru ICT dari Korea yang bernama Song Hyong yang sekarang mengajar juga disini

Salah satu syarat yang terdapat dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf nasional pada objek penjaminan mutu tenaga kependidikan adalah kepala sekolah mampu membangun jejaring internasional. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi

kriteria mampu membangun jejaring internasional dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

f. Pengalaman kepala sekolah mengajar

Dalam wawancara dengan kepala sekolah SMK N 1 Magelang, beliau menceritakan pengalaman kerjanya sebelum menjabat menjadi kepala sekolah. Sebelum menjadi kepala sekolah, beliau menjadi guru dan mengajar program keahlian teknik bangunan selama 11 tahun.

Salah satu syarat menjadi kepala sekolah adalah memiliki pengalaman kerja menjadi guru atau mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi syarat menjadi kepala sekolah dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

g. Pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah

Pengalaman lain yang dimiliki oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang selain pernah mengajar atau menjadi guru pada program keahlian teknik bangunan, beliau juga memiliki pengalaman menjabat sebagai kepala sekolah. Sebelum ditempatkan di SMK N 1 Magelang, beliau menjabat sebagai kepala sekolah di Kebumen selama 3 tahun. Dan setelah itu baru menjadi kepala sekolah di SMK N 1 Magelang selama 12 tahun sampai sekarang.

Salah satu syarat menjadi kepala sekolah, selain memiliki pengalaman kerja mengajar adalah memiliki pengalaman kerja menjabat sebagai kepala sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi syarat menjadi kepala sekolah dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Semua syarat yang terdapat dalam indikator standar tenaga kependidikan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) hampir semuanya terpenuhi oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang. Kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang pada aspek pemenuhan standar tenaga kependidikan kepala sekolah bertaraf internasional termasuk dalam kategori sangat baik (lihat Tabel.10).

2. Kompetensi Manajerial Kepala SMK N 1 Magelang

Dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan bertaraf internasional pada objek penjaminan mutu tenaga kependidikan diuraikan salah satu indikator kinerja kunci tambahannya adalah kepala sekolah memiliki visi internasional, mampu membangun jejaring internasional, memiliki kompetensi manajerial, serta jiwa kepemimpinan dan enter-prenual yang kuat. Masing-masing unsur yang ada dalam indikator kinerja kunci tambahan tersebut diteliti sendiri-sendiri. Untuk unsur kepala sekolah memiliki visi internasional dan mampu membangun jejaring internasional telah dijelaskan dalam

indikator tenaga kependidikan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) seperti uraian di atas. Sedangkan, untuk unsur memiliki kompetensi manajerial serta jiwa kepemimpinan dan enter-prenual yang kuat dibuat indikator sendiri, agar dapat diuraikan menjadi beberapa butir (item).

Salah satu indikator yang akan diuraikan lagi adalah kompetensi manajerial. Dalam indikator kompetensi manajerial, butir-butir atau itemnya diambil dari buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah* karangan Wahjosumidjo (2002:101) yang kemudian dikembangkan sendiri. Aspek-aspek yang dijadikan butir (item) dalam indikator kompetensi manajerial, antara lain:

a. Struktur organisasi

SMK N 1 Magelang memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi SMK N 1 Magelang diletakkan pada ruang tamu yang terdapat di dalam ruang kepala sekolah SMK N 1 Magelang. Dalam struktur organisasi SMK N 1 Magelang terdapat hubungan yang digambarkan dengan garis tebal dan garis putus-putus antara masing-masing tugas struktural yang ada di SMK N 1 Magelang tersebut. Jabatan atau tugas struktural di SMK N 1 Magelang yang paling tinggi adalah kepala sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah SMK N 1 Magelang memegang peranan penting dan yang teratas pada lembaga tersebut. Kepala sekolah bertanggung jawab dalam

memimpin sekolah serta mengelola atau memanajemen SMK N 1 Magelang. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi SMK N 1 Magelang dapat dilihat pada gambar.s3.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah memiliki struktur organisasi yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu memiliki struktur organisasi yang jelas dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

b. Pembagian tugas dan fungsi

Dalam angket yang diisi oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang, pembagian tugas dan fungsi di SMK N 1 Magelang didasarkan pada banyaknya tugas. Tugas-tugas tersebut habis dibagi dan merata, contoh pelaksanaannya seperti pembagian tugas pada guru yaitu jam mengajar guru adalah 24jam/minggu setiap guru. Pembagian tersebut disesuaikan pada kompetensi yang dimiliki.

Hampir sama dengan angket yang diisi, dalam wawancara dengan kepala sekolah, beliau menjelaskan pembagian tugas dan fungsi yang lebih detail daripada yang dituliskan dalam angket. Pembagian tugas yang ada di sekolah semuanya dibagi habis dengan uraian sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Kemudian dari pembagian tersebut, dilihat *business plan* di SMK N 1 Magelang, apa saja yang harus dikerjakan di sekolah mulai dari rekrutmen siswa sampai dengan *outcomes* nya, kemudian dari *business plan* tersebut muncullah kegiatan, pekerjaan, maupun tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh SMK N 1 Magelang, setelah itu baru dibuat struktur organisasinya dan yang terakhir menyerahkan tugas tersebut kepada pihak-pihak yang ditunjuk sesuai dengan kompetennya dan yang bertanggung jawab.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

c. Koordinasi antara tugas dan fungsi

Koordinasi antara tugas dan fungsi organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang menurut kepala sekolah SMK N 1 Magelang dalam wawancara sudah ada koordinasi yang jelas. Sehingga, tidak ada pihak-pihak yang mengerjakan pekerjaan lebih dari 1 tugas struktural atau istilahnya *double*. Karena dalam manajerial SMK N 1 Magelang tugas dibedakan menjadi 2 yaitu tugas struktural dan tugas fungsional. Untuk tugas yang bersifat

struktural tidak ada pihak yang diberikan tanggung jawab atau pekerjaan *double*. Kecuali pihak tersebut mempunyai tugas sampingan selaku tugas fungsional atau tugas tambahan.

Contohnya, dalam kepengurusan koperasi, tugas yang ada dalam kepengurusan koperasi termasuk dalam tugas fungsional bukan struktural, sehingga bisa saja pihak tersebut menjadi wakil kepala sekolah hubungannya dengan tugas struktural dan menjadi pengurus koperasi dalam hubungannya dengan tugas fungsional. Tetapi, untuk tugas struktural nya tidak dibenarkan adanya *double* pekerjaan atau tanggung jawab, supaya melibatkan banyak orang. Karena menurut kepala sekolah, keterlibatan banyak orang itu semakin baik dalam sebuah organisasi dan manajemen.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah adanya koordinasi antara tugas dan fungsi dalam organisasi dan manajemen yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu adanya koordinasi antara tugas dan fungsi dalam organisasi dan manajemen yang jelas dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

d. Perencanaan organisasi dan manajemen

Perencanaan organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang menggunakan sistem PDCA yaitu *plan, do, check,*

action. Di samping menggunakan sistem perencanaan manajemen seperti *planning organizing, actuacting*, dan *controlling*. Di dalam perencanaan dan pengelolaannya SMK N 1 Magelang juga menggunakan sistem *Plan Do Check Action* (PDCA). Perencanaan organisasi dan manajemen pada SMK N 1 Magelang dimulai dari bagaimana, kemudian dilaksanakan. Setelah ada pelaksanaan kemudian dilakukan audit. Audit berfungsi untuk mengetahui hal apa saja yang tidak bisa terlaksana atau belum bisa berjalan. Kemudian, setelah tahu apa saja yang belum terlaksana dilakukan atau disusun kembali perencanaan ke depannya. Begitu seterusnya pola perencanaan PDCA yang dilakukan oleh SMK N 1 Magelang dalam memanajemen organisasinya.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah adanya perencanaan organisasi dan manajemen yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu adanya perencanaan organisasi dan manajemen yang jelas pada SMK N 1 Magelang dalam memimpin Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

e. Pelaksanaan organisasi dan manajemen

Salah satu butir dalam kompetensi manajerial adalah pelaksanaan organisasi dan manajemen. Pelaksanaan organisasi

dan manajemen di SMK N 1 Magelang tidak semuanya diserahkan atau dikerjakan oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa yang langsung dikerjakan oleh kepala sekolah, tetapi ada beberapa yang didelegasikan oleh kepala sekolah tergantung dari jenis atau fungsi pekerjaannya itu. Hal itu dilakukan, karena kepala sekolah tidak mungkin mengerjakan seluruh pekerjaan yang ada di sekolah. Menurut kepala sekolah, “Sekolah yang sudah RSBI untuk koordinasi ke luar saja sudah banyak, kemudian untuk mengkoordinir ke dalam sudah banyak pula, belum tugas-tugas yang lain, kalau semuanya itu harus ditangani kepala sekolah tidak bisa”. Karena alasan tersebut maka dibentuklah tim supervisi, seperti tim audit internal, tim supervisi kelas, dan tim supervisi guru. Nantinya, sebagian tugas-tugas dan pekerjaan dilakukan oleh kepala sekolah dan sebagian lainnya dilakukan oleh wakil kepala sekolah. Sehingga, banyak orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi dan manajemen SMK N 1 Magelang ini.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah adanya pelaksanaan organisasi dan manajemen yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu adanya pelaksanaan organisasi dan manajemen yang jelas

dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

f. Pengendalian organisasi dan manajemen

Pengendalian organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang dilakukan dengan komunikasi internal. Contoh komunikasi internal yang dilakukan di SMK N 1 Magelang adalah pada saat *coffee morning*, selain itu komunikasi internal juga dilakukan dalam rapat intern. Dalam pelaksanaan *coffee morning* ataupun rapat tersebut biasanya dilakukan sambil mencari kendala apa saja, dan kemudian oleh kepala sekolah bersama tim SMK N 1 Magelang, kendala tersebut dikendalikan. Masing-masing menyampaikan permasalahannya yang nantinya dipecahkan secara bersama-sama sampai dikendalikan sejauh mana oleh tim SMK N 1 Magelang. Komunikasi internal seperti yang dijelaskan tadi adalah komunikasi internal yang tidak formal. Sedangkan, yang sifatnya formal juga ada. Komunikasi internal yang sifatnya formal seperti pemantauan dari teman sendiri yang sudah diberi tugas atau wewenang dan sudah diberi waktu. Kemudian hasil dari pemantauan tersebut nantinya dibawa ke dalam tinjauan manajemen atau *management review*. Dalam *management review* itu, akan dianalisa apa saja yang tidak bisa berjalan dan mencari tahu penyebabnya dan berapa persen keberhasilannya. Setelah itu

baru dibuat program kerja untuk kedepannya. Dalam program kerja tersebut nantinya dibuat langkah-langkah kerjanya dan di *breakdown* menjadi bentuk-bentuk kegiatan. Seperti itulah pengendalian organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang dan begitu seterusnya.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah adanya koordinasi antara tugas dan fungsi dalam organisasi dan manajemen yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu adanya koordinasi antara tugas dan fungsi dalam organisasi dan manajemen yang jelas dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

g. Evaluasi organisasi dan manajemen

Evaluasi organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang menggunakan dua macam evaluasi, yaitu evaluasi internal dan evaluasi eksternal. Sebelum dilaksanakan evaluasi eksternal SMK N 1 Magelang melaksanakan evaluasi internal terlebih dahulu. Evaluasi organisasi dan manajemen di SMK N 1 Magelang bermacam-macam penyelenggaranya. Contoh yang menyelenggarakan evaluasi tersebut adalah dari pengawas sekolah, ada juga yang dari tim akreditasi sekolah, ada juga penyelenggara

dari lembaga sertifikasi internasional. Penyelenggara evaluasi tersebut sebetulnya membantu sekolah di dalam mensupervisi sekolah. SMK N 1 Magelang menggunakan tim penyelenggara evaluasi eksternal dikarenakan ketika tim evaluasi internal mengevaluasi kadang kala ada hal-hal atau bagian yang terlewatkan, tetapi ketika tim evaluasi eksternal mengevaluasi hal-hal atau bagian yang terlewatkan tadi dapat diketahui. Evaluasi-evaluasi tersebut kedepannya akan dibuat langkah kerja berikutnya.

Salah satu syarat yang terdapat dalam kompetensi manajerial adalah adanya evaluasi organisasi dan manajemen yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam kompetensi manajerial yaitu adanya evaluasi organisasi dan manajemen yang jelas dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Semua syarat yang terdapat dalam indikator kompetensi manajerial Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) semuanya terpenuhi oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang. Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) pada aspek kompetensi manajerial kepala sekolah bertaraf internasional termasuk dalam kategori sangat baik (lihat Tabel.11).

3. Jiwa Kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang

Salah satu indikator kinerja kunci tambahan pada objek penjaminan mutu tenaga kependidikan yang tercantum dalam karakteristik esensial SBI sebagai penjaminan mutu pendidikan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) berisi kepala sekolah memiliki visi internasional, mampu membangun jejaring internasional, memiliki kompetensi manajerial, serta jiwa kepemimpinan dan enter-prenual yang kuat. Masing-masing unsur yang ada dalam indikator kinerja kunci tambahan tersebut diteliti sendiri-sendiri. Untuk unsur kepala sekolah memiliki visi internasional dan mampu membangun jejaring internasional telah dijelaskan dalam indikator tenaga kependidikan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) seperti uraian di atas. Sedangkan, untuk unsur memiliki kompetensi manajerial serta jiwa kepemimpinan dan enter-prenual yang kuat dibuat indikator sendiri, agar dapat diuraikan menjadi beberapa butir (item).

Indikator terakhir yang akan diuraikan lagi adalah jiwa kepemimpinan. Dalam indikator jiwa kepemimpinan, butir-butir atau itemnya diambil dari buku *Kepemimpinan Kepala Sekolah* karangan Wahjosumidjo (2002:23) yang kemudian dikembangkan sendiri. Aspek-aspek yang dijadikan butir (item) dalam indikator jiwa kepemimpinan, antara lain:

- a. Bekerja, mengerahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah bekerja, mengerahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah bekerja, mengerahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah bekerja, mengerahkan, dan mengarahkan orang untuk mencapai tujuan dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

- b. Memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya

Berdasarkan angket yang diisi langsung oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang, responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan yang hendak dicapainya dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

c. Mengerti dengan baik apa arti, fungsi dan tugas pimpinan

Berdasarkan angket yang diisi langsung oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang, responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah mengerti dengan baik apa arti, fungsi dan tugas pimpinan.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah mengerti dengan baik apa arti, fungsi dan tugas pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah mengerti dengan baik apa arti, fungsi dan tugas pimpinan dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

- d. Memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya

Berdasarkan angket yang diisi langsung oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang, responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah memiliki visi sekolah yang selalu disebarluaskan dan ditingkatkan pencapaiannya dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

- e. Terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif. Hal ini

menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah terampil berkomunikasi secara jelas dan efektif dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

f. Bekerja sama dan bermitra dengan yang lain

Berdasarkan angket yang diisi oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah bekerja sama dan bermitra dengan yang lain.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah bekerja sama dan bermitra dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah bekerja sama dan bermitra dengan yang lain dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

g. Menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden

menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah menumbuhkan daya tahan dan berwawasan jauh ke depan dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

h. Mendukung, mengembangkan, dan merawat staf

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah mendukung, mengembangkan, dan merawat staf.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah mendukung, mengembangkan, dan merawat staf. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah mendukung, mengembangkan, dan merawat staf dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

- i. Mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel

Berdasarkan angket yang diisi oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah mampu memimpin dirinya sendiri dan orang lain secara bertanggung jawab dan akuntabel dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

- j. Tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya

Berdasarkan angket yang diisi langsung oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang, responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang tidak melanjutkan sekolahnya lagi.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang belum memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam keterampilan terbaiknya.

k. Berpengaruh atau berwibawa

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah berpengaruh atau berwibawa.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah berpengaruh atau berwibawa. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah berpengaruh atau berwibawa dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

l. Kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi

Berdasarkan angket yang diisi oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia,

keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah mampu menyesuaikan diri terhadap situasi.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah mampu menyesuaikan diri terhadap situasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah mampu menyesuaikan diri terhadap situasi dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

m. Selalu siap terhadap lingkungan sekolah

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang selalu siap terhadap lingkungan sekolah.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah selalu siap terhadap lingkungan sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu selalu siap terhadap lingkungan sekolah dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

n. Tegas

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang merupakan seorang yang tegas.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah tegas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu merupakan seseorang yang tegas dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

o. Kerja sama

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah melaksanakan kerja sama.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah kerja sama. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu sudah melaksanakan kerja sama

dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

p. Percaya diri

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang merupakan seorang yang percaya diri.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah percaya diri. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu merupakan seseorang yang percaya diri dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

q. Diplomatis

Berdasarkan angket yang diisi oleh wakil kepala sekolah 1 bidang pengajaran, wakil kepala sekolah 2 bidang kesiswaan, guru matematika dan guru bahasa Indonesia, keseluruhan responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang merupakan seorang yang diplomatis.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah diplomatis. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah

SMK N 1 Magelang sudah memenuhi salah satu syarat dalam aspek jiwa kepemimpinan yaitu merupakan seseorang yang diplomatis dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

r. Mampu mengambil keputusan

Berdasarkan angket yang diisi langsung oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang, responden menyatakan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah mampu mengambil keputusan dengan musyawarah mufakat.

Salah satu syarat yang terdapat dalam jiwa kepemimpinan adalah mampu mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK N 1 Magelang sudah mampu mengambil keputusan dengan musyawarah mufakat dalam memimpin SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Semua syarat yang terdapat dalam indikator jiwa kepemimpinan, berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan menggunakan angket dan wawancara hampir keseluruhan telah terpenuhi oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang. Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) pada aspek jiwa kepemimpinan termasuk dalam kategori sangat baik (lihat Tabel.12).

4. Kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang Sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

Kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai sekolah bertaraf internasional merupakan kesimpulan dari 3 indikator yang telah dibahas di atas. 3 indikator tersebut diantaranya adalah indikator pemenuhan standar tenaga kependidikan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), indikator kompetensi manajerial dan indikator jiwa kepemimpinan.

Semua kriteria yang berupa butir-butir (item) yang terdapat dalam 3 indikator kualitas *leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) hampir semuanya terpenuhi oleh kepala sekolah SMK N 1 Magelang. Sehingga, kualitas *Leadership* di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik (lihat Tabel.13).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan didapatkan simpulan tentang kualitas *leadership* dengan aspek sebagai berikut:

1. Pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik.
2. Kompetensi manajerial Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik.
3. Jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) termasuk dalam kategori sangat baik.

B. Saran

Dari kesimpulan diatas didapatkan saran tentang kualitas *leadership* dengan aspek sebagai berikut:

1. Pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang termasuk dalam kategori sangat baik, namun masih ada kekurangan yaitu: kemampuan kepala sekolah dalam berbahasa Inggris secara aktif. Untuk memperbaiki

Pemenuhan standar tenaga kependidikan sebagai Kepala SMK Bertaraf Internasional di SMK N 1 Magelang yaitu dengan meningkatkan kemampuan SDM di SMK N 1 Magelang dalam berbahasa Inggris, utamanya yang memegang jabatan kepemimpinan seperti kepala sekolah.

2. Kompetensi manajerial Kepala SMK N 1 Magelang termasuk dalam kategori sangat baik, namun untuk lebih sempurnanya hal yang masih perlu ditingkatkan adalah pengelolaan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).
3. Jiwa kepemimpinan Kepala SMK N 1 Magelang termasuk dalam kategori sangat baik, namun untuk lebih sempurnanya hal yang masih perlu ditingkatkan adalah tidak pernah berhenti belajar dan mempertajam kemampuannya. Sehingga, untuk menyempurnakan aspek jiwa kepemimpinan tersebut, kepala sekolah SMK N 1 Magelang perlu mempertajam kemampuan atau keterampilan terbaik yang beliau miliki ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Sudrajat. (2010). *Tentang hambatan dalam mencapai kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas*. Diambil tanggal 19 Oktober 2010, dari [http://Kepemimpinan Kepala Sekolah AKHMAD SUDRAJAT TENTANG PENDIDIKAN.htm](http://KepemimpinanKepalaSekolahAKHMADSUDRAJATTENTANGPENDIDIKAN.htm).
- Amat Jaedun. (2010). *Pencapaian Indikator IKKT pada Penyelenggaraan SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Arif Rahman Tanjung. (2006). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Negeri 1 Gunung Sindur Bogor*. Skripsi, tidak diterbitkan, universitas islam negeri syarif hidayatullah, Jakarta.
- Asmadi Alsa. (2007). *Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif Serta Kombinasinya Dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2007). *Pedoman Penjamin Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional*. Jakarta : Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2007). *Sistem penyelenggaraan sekolah bertaraf internasional untuk pendidikan dasar dan menengah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. (2009). *Depdiknas kembangkan teaching factory di SMK*. Diambil pada tanggal 10 Juni 2009, dari <http://www.disdik.jambiprov.go.id/informasi/lembaga-pendidikan/107.html>.
- Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan. (2006). *Penyelenggaraan SMK berstandar Nasional dan Internasional*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

- Direktur Pembinaan SMK. (2009). *Surat keputusan direktur pembinaan SMK tentang pengembangan SMK sebagai rintisan sekolah bertaraf internasional di Indonesia*. Diambil pada tanggal 19 Oktober 2010, dari <http://www.ditpsmk.net>.
- Djemari Mardapi. (2007). *Program Peningkatan Mutu Pendidikan SMK Bertaraf Internasional*. Seminar : Direktorat Pembinaan SMK dan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hani T. Handoko. (1999). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Jajuli Panca Sambada. (2009). *Evaluasi Pelaksanaan Program SMK Bertaraf Internasional di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Tesis Magister, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kartini Kartono. (2006). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Lexy J Moleong. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Lexy J Moleong. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maman Ukas. (2004). *Manajemen*. Bandung: Agini.
- Miftah Toha, (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Peraturan Pemerintah. (2005). *Peraturan pemerintah, nomor 19 tahun 2000, tentang standar nasional pendidikan*. Diambil pada tanggal 27 September 2007, dari <http://www.bsnp.Indonesia.org>.
- Rahman (at all). (2006). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Ristu Rahayuni. (2010). *Implementasi Program Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) pada Program Keahlian Tata Boga (Restoran) SMK N 3 Klaten*. Skripsi, tidak diterbitkan, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- S. Nasution. (2009). *Metode Research*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Saifuddin Azwar. (1997). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Seamolec. (2008). *Self access study*. Diambil pada tanggal 10 Juni 2009, dari <http://www.seamolec.org/pages.php>.
- SMK N 1 Kedungwuni. (2008). *Teaching factory (TEFA)*. Diambil pada tanggal 10 Juni 2010, dari <http://www.smk1kedungwuni.sch.id>.
- Soekarto Indarafachrudi. (2006). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono, (2005). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto.(2006). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Undang-Undang. (2003). *Undang-undang nomor 20, tahun 2003, tentang system pendidikan nasional*. Diambil pada tanggal 17 Agustus 2007, dari <http://www.depdiknas.go.id>.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wikipedia. (2009). *Pengertian kepemimpinan kepala sekolah*. Diambil pada tanggal 19 Oktober 2010, dari <http://KeterampilanKepemimpinanKepalaUntukPimpinanSekolahBerterafInternasionalGuruPembaharu.htm>.
- Wikipedia. (2010). *Tentang empat ranah utama yang mendasari keterampilan kepala sekolah*. Diambil pada tanggal 19 Oktober 2010, dari www.highered.nysed.gov/ocue/04/school_leadership.htm.
- Wikipedia. (2010). *Tentang kapasitas kepala sekolah yang diperlukan*. Diambil tanggal 19 oktober 2010, dari www.k12.wa.us/schoolimprovement/Leadership.aspx.
- Wikipedia. (2010). *Tentang pengetahuan esensial dan keterampilan terbaik yang perlu ditingkatkan*. Diambil tanggal 19 Oktober 2010, dari http://en.wikipedia.org/wiki/School_leadership.